

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

**2007/2008**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

O TEXTO CORRESPONDE A UM TRABALHO ELABORADO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A CULTURA E A LIDERANÇA**

**MANUEL JOSÉ MENDES CAVACO**  
**MAJ INF**



# **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

## **A CULTURA E A LIDERANÇA**

**MAJ INF Manuel José Mendes Cavaco**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2007/08

Orientador:

TCOR ART João Alberto Cabecinha Quaresma Furtado de Almeida

Lisboa – 2008

*Às minhas Mulheres Inês, Rita e Nela.*

*À memória da minha Mãe.*

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus agradecimentos dirigem-se em primeiro lugar ao meu Orientador, TCOR ART Furtado de Almeida, por me ter indicado o caminho a seguir e alertado para as dificuldades que iria encontrar. Ainda pelo seu conselho avisado e pela sua permanente disponibilidade em me orientar, garantindo o rumo adequado na execução do trabalho, para que no fim melhor atingisse os objectivos propostos.

A realização deste Trabalho de Investigação Individual, foi para além do resultado do esforço pessoal, consequência da participação de todos quantos no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) contribuíram para que o mesmo fosse uma realidade, aos quais expresso o meu reconhecimento.

Cabe aqui também uma palavra de profundo reconhecimento a todos aqueles que, quando solicitados, se disponibilizaram para, com as suas ideias, pensamentos e reflexões, contribuir para a valorização do presente trabalho. Destaco o Professor Luís Caeiro por ter partilhado generosamente o produto da sua investigação e as suas reflexões, mesmo antes de as apresentar publicamente.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior, com os quais, para além da forte amizade que nos une, partilhei ideias e opiniões, dúvidas, alegrias e angústias.

Uma palavra especial de agradecimento ao meu Director de Curso, COR CAV Xavier de Sousa, porque sempre nos acompanhou, nos melhores e piores momentos, e sempre nos incentivou a ser cada vez melhor.

Ao pessoal que presta serviço na Biblioteca do IESM, pela permanente simpatia e paciência com que atenderam os meus pedidos para consulta de bibliografia.

Por último, mas de prioridade primordial, um agradecimento especial, à minha mulher e às minhas filhas, pelo apoio incondicional, incentivo e compreensão, que sempre me dispensaram, ao longo do Curso e, sobretudo, durante as muitas horas em que estando próximo estive ausente.



## **RESUMO**

Após o final da Guerra Fria, as Forças Armadas têm-se empenhado, de forma crescente, em missões no exterior, as quais, de carácter multinacional, exigem o contacto com Forças de outras nações, obrigando à interacção de realidades culturais distintas. A forma como esta interacção afecta as operações militares, considerando a sua importância, deve ser, no nosso entendimento, analisada.

Trabalhar com culturas diversificadas é, cada vez mais, uma questão de subtilidade, diplomacia e comunicação, sobretudo se tivermos em conta a sensibilidade que os factores culturais envolvem. O sucesso exige um entendimento de padrões normativos de indivíduos, comunidades e sociedades, assumindo aquele entendimento um papel fundamental quando estes padrões se relacionam com as funções e tarefas de carácter militar.

Nas Organizações, as pessoas e as relações entre si visam o alcance das finalidades, metas e objectivos organizacionais e os líderes assumem um papel determinante na consecução daquelas finalidades, metas e objectivos, o que implica a detenção de competências que, como demonstraremos, em ambiente multicultural extravasam as competências tradicionais do líder.

A competência cultural é demonstrada através de uma liderança capaz de atravessar divisores culturais e estabelecer sistemas cooperativos entre comunidades e grupos de culturas diferentes.

A cultura influencia a actuação do líder e estas influências, reflectindo-se no processo de liderança, traduzem-se em competências específicas.

Este estudo consiste em estabelecer um modelo que nos permita evidenciar as influências da cultura no processo da liderança. Assim, começaremos por fazer um enquadramento conceptual, onde pretendemos apresentar os conceitos de cultura e de liderança e, ainda, relacioná-los com o objectivo do estudo. Seguidamente relacionaremos o ambiente militar multinacional com a cultura. Finalizaremos definindo as influências dos padrões culturais na acção dos líderes e desenvolvendo um perfil de competências para os líderes em ambiente multinacional.

O trabalho termina com uma parte destinada a apresentar algumas considerações finais e propostas relacionadas com a temática abordada.

## **ABSTRACT**

Since the end of the Cold War, the Armed Forces have been committed, in a growing manner, in missions abroad, which, whether multinational, require contact with forces of other nations, requiring the interaction of different cultural realities. The way this interaction affects military operations, considering its importance, should be, in our understanding, examined.

Working with diverse cultures is increasingly a matter of subtlety, diplomacy and communication, especially if we take into account the sensitivity of the cultural factors involved. Success requires an understanding of normative patterns of individuals, communities and societies, assuming, that understanding, a key role, especially when these standards relate to the functions and tasks of a military nature.

In organizations, people and the relationships between them aimed at the scope of the purposes, goals and objectives, and organizational leaders assume a crucial role in achieving those purposes, goals and objectives, which involves the detention of competences that, as will be demonstrated, on a multicultural environment, reach far beyond the powers of the traditional leader.

The cultural competence is demonstrated through a leadership capable of crossing cultural divisors and establishes cooperative systems between communities and groups from different cultures.

Culture influences the actions of the leader and, these influences, reflecting on the process of leadership, reveal specific competences.

This study is to establish a model that allows us to highlight the influences of culture in the process of leadership. So, it will be starting with a conceptual framework, where we want to present the concepts of culture and leadership, and to relate those concepts with the aim of the study. Then we will relate the multinational military environment with the culture. Still, following this line, we will be finishing by defining the influences of cultural patterns in the action of the leaders in developing a profile of competences for them in multinational environment.

The study ends with a section devoted to make some final comments and proposals related to the themes addressed.

## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b>	1
<b>2. Enquadramento conceptual</b>	6
a. A cultura	6
(1) Definição e caracterização	7
(2) Modelos de análise cultural	8
(a) Modelo da importância das atitudes culturais (prof. Luís Caeiro)	8
(b) O modelo do projecto GLOBE	10
(3) Cultura militar	13
b. A liderança	14
(1) Definição e caracterização	14
(2) Análise do conceito de liderança militar	16
c. Síntese conclusiva	18
<b>3. O ambiente militar multinacional e a cultura</b>	19
a. O ambiente operacional	19
(1) Generalidades	19
(2) Caracterização do ambiente operacional multinacional	20
(3) A NATO - Actualidade	22
b. O factor cultural nas operações militares	22
(1) Padrões culturais	23
(2) A relevância da competência cultural	25
c. Síntese conclusiva	26
<b>4. Competências do líder multicultural</b>	27
a. O modelo de análise	27
(1) Generalidades	27
(2) Critérios da liderança multicultural	27
(3) Quadro referencial do comportamento dos grupos culturais face aos critérios	29
(4) Influências das características dos grupos culturais na acção do líder	29
(5) Resultados	30
b. Perfil de competências do líder multicultural	36
(1) Generalidades	36
(2) Áreas de competência em liderança	37
(3) Perfil de competências do líder	39
c. Síntese conclusiva	42

<b>Considerações finais .....</b>	<b>43</b>
<b>Propostas e recomendações .....</b>	<b>45</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>46</b>

Anexos:

A - Modelo das dimensões culturais e países mais representativos - Prof. Dr. Luís Caeiro

B - Modelo do projecto GLOBE - Robert House

Apêndices:

1 - Quadro referencial do comportamento dos grupos culturais face aos critérios

2 - Influência dos grupos culturais na acção do líder multicultural

3 - Perfil de competências do líder multicultural

## **1. Introdução**

A diversidade de contextos sociais, políticos e económicos em que a Comunidade Internacional<sup>1</sup> (CI) é chamada a intervir, obriga a uma reflexão sobre as implicações que os diferentes paradigmas culturais, disseminados pelas regiões do globo, têm no processo de aplicação da liderança. Os líderes integrados numa Força multinacional, incumbida de intervir numa determinada região mundial, enfrentam o desafio de aplicar a liderança em condições determinadas por características culturais diversificadas. Referimo-nos, necessariamente, à multiculturalidade da Força que decorre da sua multinacionalidade.

Importa, no sentido de contextualizar a abordagem ao problema, referir dois princípios, que nos permitimos inferir, relativamente à liderança: o primeiro é o de que o exercício da liderança é um processo dinâmico que depende do contexto da actividade, da perspectiva do observador que analisa esse processo, da matriz cultural enquadrante, da educação e das expectativas dos seguidores ou colaboradores; o segundo princípio é o de que a qualidade da liderança está directamente relacionada com o sucesso e com o progresso das Organizações.

No âmbito do desenvolvimento deste estudo deve entender-se a cultura como o repositório colectivo de saberes, crenças, atitudes, valores (morais e materiais), tradições e padrões de comportamento partilhados por um determinado agrupamento social, transmitido de uma geração à seguinte (Neto, 2002, 269). Está inerente a esta abordagem da cultura, o conceito de poder cultural, que alguns autores enquadram na forma suave ou indirecta de exercer o poder (por exemplo Joseph Nye, Jr.<sup>2</sup> no seu livro *Compreender os Conflitos Internacionais* refere-se ao poder suave ou *soft power*), entendido como elemento aglutinador do conjunto das capacidades materiais e humanas que um Estado dispõe para a realização dos seus interesses, sendo estes traduzidos em objectivos permanentes e conjunturais, concretamente definidos.

A pedra de alicerce de uma liderança em ambiente multinacional deve assentar nos princípios básicos da liderança como valores universais de aceitação geral: integridade, respeito, comprometimento, dedicação e competência. Cada um dos indivíduos ligado a instituições multinacionais faz depender das suas atitudes e comportamentos, o grau de dignidade, prestígio e influência internacional do Estado que representa.

Parece-nos claro que os novos ambientes operacionais, de carácter multinacional, implicam a tomada de atitudes diferenciadas no que diz respeito à liderança, de acordo com as culturas envolvidas, carecendo de ser equacionadas as competências que o líder deverá possuir e, consequentemente, os programas de treino adequados.

---

<sup>1</sup> O conceito de Comunidade Internacional aplica-se a povos que apesar de fisicamente ou politicamente separados, compartilham interesses em comum ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade\\_internacional](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade_internacional), 2007).

<sup>2</sup> Joseph S. Nye, Jr. reitor da Harvard University's Kennedy School of Government e ex-secretário de defesa adjunto do governo americano.

### **O objecto e o objectivo do estudo**

O objecto de estudo deste trabalho é o emprego conjunto e combinado de Forças, focalizado no aspecto particular da liderança e da forma como a cultura a afecta, procurando identificar, numa abordagem holística: a resultante da relação cultura-liderança nas operações; os modelos de análise que relacionam as implicações culturais na liderança; as competências dos líderes de acordo com os padrões culturais.

Perante o tema proposto e de acordo com a emergência de novos ambientes operacionais, envolvendo padrões culturais diferenciados, o objectivo é construir um possível referencial de adequação que, aplicado a qualquer operação de carácter multinacional, permita identificar as competências que o líder deverá possuir para fazer face às diferenças culturais que, se previamente identificadas, deixarão de ser um factor perturbador da liderança.

### **Delimitação do tema**

Considerando a abrangência conceptual da Cultura e da Liderança, o tema proposto é delimitado nos seguintes aspectos:

- Em termos organizacionais, o nosso estudo refere-se apenas à liderança militar;
- Vamos efectuar a nossa análise de acordo com um modelo cultural estudado e demonstrado, apresentando sempre a perspectiva portuguesa decorrente da sua integração na North-Atlantic Treaty Organization (NATO);
- Em relação à aplicação da liderança, o nosso estudo reporta-se apenas à relação do líder com os seus subordinados (não nos vamos deter na relação com as populações nativas), que podem ser de várias nacionalidades. Esta delimitação é suportada pelo princípio universal da liderança – Transformação (apresentado no Cap 3), que, de uma forma sucinta, se refere à transacção dos efeitos pretendidos com a liderança para um subordinado, e à forma como este interpreta e incorpora esses efeitos.

### **Corpo de conceitos**

Embora o quadro conceptual de referência seja desenvolvido com profundidade no primeiro capítulo, existem dois conceitos estruturantes que importa introduzir desde já, no sentido de melhor clarificar o assunto em análise. O primeiro é o conceito de **Cultura**. Definir a cultura normalmente consiste em descrever origens, valores, papéis e elementos materiais associados a um grupo particular de pessoas (McFarland, 2005: 77).

No desenvolvimento do nosso trabalho interessa-nos, mais que apresentar uma definição comprovada e aceite, aproveitar as ferramentas de investigação científica para perscrutar o âmago dos conceitos, sobretudo quando estes provocam, tradicionalmente, equívocos e indefinições. O conceito de cultura que, não descurando esta análise, serve o propósito do nosso estudo é: *“a cultura é o repositório colectivo de saberes, crenças, atitudes,*

*valores (morais e materiais), tradições e padrões de comportamento partilhados por um determinado agrupamento social, transmitido de uma geração à seguinte” (Neto, 2002, 269).*

O segundo conceito é o de **Liderança Militar**. Em sentido lato, todos os líderes militares são combatentes, que servem para proteger a Nação e trabalham para cumprir a sua Missão. A liderança é levada a efeito através da influência sobre os subordinados e proporcionando objectivos, direcção e motivação. Assim, a liderança militar é o “*processo de influenciar os subordinados proporcionando objectivos, direcção e motivação, enquanto se desenvolve para cumprir a Missão e para melhorar a Organização*” (FM 6-22, 2006: 1-2).

### **Metodologia do estudo**

Vivemos numa era em que o ambiente operacional envolve, cada vez mais, padrões culturais diversificados. Os compromissos e as OI de que Portugal faz parte obrigam cada vez mais a participações com Forças militares neste tipo de ambiente, estando permanentemente os militares que integram estas missões sujeitos à liderança e a liderar elementos de outras nações. Por outro lado o ambiente cultural em que decorre a intervenção militar constitui um factor a ser equacionado podendo ser condicionador da própria intervenção.

Parece-nos, assim, de toda a pertinência elaborar um estudo que contribua para a melhoria contínua do desempenho de Forças Nacionais Destacadas (FND) em ambientes operacionais diversificados, em concreto, no que respeita à interacção com outras Forças e populações detentoras de realidades culturais diferenciadas.

Considerando o objectivo do trabalho, optámos por proceder ao estudo de bibliografia de referência, de carácter geral ou específico, de modo a permitir a identificação de um modelo de análise, assente em padrões, cujo objectivo não é apresentar uma panorâmica actual acerca da forma como a cultura se relaciona com a liderança, mas antes apresentar um plano prospectivo das questões culturais a ter em conta perante o acto de liderar em contexto multinacional.

Utilizando o método hipotético-dedutivo<sup>3</sup>, construímos um modelo de análise da adequação da liderança aos padrões culturais. Em primeiro lugar, procedemos à identificação de modelos credíveis, testados e validados, que permitam identificar, por um lado, o que existe de perene e obrigatório na aplicação da liderança, e por outro, tomando por certo que as operações militares são indiscutivelmente geolocalizadas, que indiquem padrões de cultura, também estes geolocalizados. Estes modelos existem e apresentamo-los no nosso estudo.

---

<sup>3</sup> De acordo com Quivy e Campenhoudt «*este modelo gera, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real*».

Com base nos conceitos estabelecidos, foram levantadas algumas questões e hipóteses orientadoras, que, pela sua validação, ou não, permitam identificar o modelo de adequação pretendido.

De acordo com a identificação da problemática, a **Questão Central** do estudo consiste em identificar “**Qual a influência do ambiente cultural na liderança militar?**”

Para melhor clarificação da Questão Central, foram levantadas as seguintes Questões Derivadas:

**Questão Derivada 1:** Considerando um processo em que os *inputs* são os critérios, de carácter permanente, da liderança em ambiente multicultural, o processo de transformação são os diferentes padrões culturais e os *outputs* são as diferentes respostas dos grupos culturais face aos critérios, e tendo em conta que estas respostas implicam acções diferenciadas por parte dos líderes, a questão que se coloca é: ***Qual a influência dos critérios da liderança, quando aplicados aos diferentes padrões culturais, na acção do líder em ambiente multicultural?***

**Questão Derivada 2:** Considerando que as respostas do líder face aos padrões culturais podem resultar de saberes adquiridos, portanto, podem ser competências, e considerando ainda que estas competências podem ser agrupadas por áreas específicas permitindo, assim, desenvolver um perfil de competências, a questão que se coloca é: ***Qual o perfil de competências que um líder, em ambiente multicultural, deve possuir para desenvolver a sua acção de liderança?***

Quanto às hipóteses construídas, por forma a responder à Questão Central e Questões Derivadas, são as seguintes:

**Hipótese 1** – A liderança em ambiente multicultural obedece a critérios que tendem a ser constantes. Existe sempre, independentemente do grupo cultural, para líderes e seguidores, a relação com o poder, a relação com as ordens e tarefas e a relação com a hierarquia. Estes critérios suscitam padrões de comportamento que, também, estão correlacionados com o padrão cultural.

Se fizermos uma análise da forma como as populações, agrupadas de acordo com os seus padrões culturais, respondem a critérios constantes da liderança em ambiente multicultural, poderemos identificar a forma como essas respostas influenciam a actuação dos líderes.

**Hipótese 2** – Um perfil de competências é um conjunto de saberes de referência (saber ser, saber fazer, saber saber) agrupados por áreas de competência (por afinidade de acordo com um critério específico).

Se analisarmos as influências que os comportamentos dos diferentes grupos culturais têm na actuação do líder multicultural, é possível determinar critérios de evidência das



competências, relacionadas com os padrões culturais, que um líder deve possuir afim de desenvolver a sua acção de liderança. Este processo permitirá estruturar uma formação que contribuirá para melhores desempenhos dos líderes em ambiente multicultural.

### **Organização do estudo**

Quanto à organização do estudo, ele encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro é feito o enquadramento conceptual do trabalho, onde pretendemos, de forma pormenorizada, apresentar os conceitos de cultura, liderança e relacioná-los com o objectivo do estudo.

No segundo capítulo pretendemos relacionar o ambiente militar multinacional com a cultura.

No terceiro capítulo apresentamos as respostas às questões derivadas recorrendo a um modelo de análise que permite, por um lado, definir as influências dos padrões culturais na acção dos líderes e, por outro, desenvolver um perfil de competências para os líderes em ambiente multinacional.

O trabalho termina com algumas considerações finais sobre as influências culturais na liderança, onde se procura averiguar da validade das hipóteses definidas, responder à Questão Central, enunciar um conjunto de princípios que, tendo por base o modelo construído, se possam constituir num padrão de adequação de futuros modelos e, ainda, inventariar algumas propostas para desenvolvimentos futuros na sequência desta investigação.

## **2. Enquadramento conceptual**

### **a. A cultura**

*"A cultura é aquilo que permanece no homem quando ele já esqueceu tudo o resto".*

Émile Henriot<sup>4</sup>

O fim da Guerra Fria, com a desagregação da União Soviética, produziu alterações profundas no sistema político internacional.

Na última década do século XX, a comunidade internacional tem vindo a conhecer um desenvolvimento que conferiu à globalização, enquanto intercâmbio económico e cultural entre os diversos países, um papel fundamental devido à informatização e ao desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte. Estas alterações no ambiente internacional vieram, por um lado abrir novas oportunidades de cooperação, permitindo um relacionamento mais distendido entre países, instituições e Organizações Internacionais (OI) e, por outro lado, introduzir factores de instabilidade e de imprevisibilidade. A comunidade internacional têm procurado adaptar-se a este novo ambiente, tentando encontrar formas de responder a novas ameaças<sup>5</sup> e riscos de concretização imprevisível e de carácter multifacetado e transnacional.

Efectivamente, na última década as Forças Armadas Portuguesas (FFAA) têm sido empregues de forma crescente, com empenhamentos prolongados no exterior, no desempenho de missões que exigem um significativo contacto com outras Forças e populações nativas. Tal interacção e a forma como estas afectam as operações militares é importante para o próprio cumprimento da missão. Na realidade, a integração com outros povos tornou-se tão crucial que o sucesso da missão é, com frequência, consideravelmente afectado pela habilidade/competência dos militares em interagir. Aprender a interagir com outras realidades culturais é um grande desafio para os militares, sejam eles líderes ou colaboradores.

De acordo com a prática, podemos desde já afirmar que trabalhar com outras culturas é mais uma questão de subtilidade, diplomacia e comunicação do que a aplicação directa da força. O sucesso nas operações exige um entendimento dos padrões normativos dos indivíduos, comunidades e sociedades, sobretudo porque eles se relacionam com as funções a desempenhar pelos militares e com o ambiente no qual tais tarefas são realizadas. Hoje, a educação cultural é necessária e deve ser considerada, como requisito prévio, no emprego das Forças.

---

<sup>4</sup> Émile Henriot (1889 - 1961), escritor francês.

<sup>5</sup> O crime organizado internacional (narcotráfico e as demais máfias internacionais); o novo terrorismo internacional; as ameaças ecológicas e de esgotamento do património natural; as ameaças aos direitos humanos; as novas pandemias globais; a presença de Estados-falidos e Estados-párias nas Relações Internacionais.

### (1) Definição e caracterização

A cultura, normalmente, consiste em descrever origens, valores, papéis e elementos materiais associados a um grupo particular de pessoas (McFarland, 2005: 77).

No desenvolvimento do nosso trabalho, mais que apresentar uma definição comprovada e aceite, interessa-nos aproveitar as ferramentas da investigação científica para perscrutar o âmago dos conceitos, sobretudo quando estes provocam, tradicionalmente, equívocos e indefinições.

Cultura é uma palavra latina, tem a mesma raiz de *cultus* (cultivo e culto) do verbo *colo, is, ere, ui, ultum* (cultivar), aplicado a domínios tão diversos como os campos (*agros*), as letras (*litteras*) e a amizade (*amicitiam*). Cícero<sup>6</sup> usa a expressão *sese excolere ad humanitatem* (“cultivar-se, a fundo, segundo e para a *humanitas*”), tendo o vocábulo *humanitas*, na língua latina, três significados: aquilo que faz com que o homem seja um homem; a preocupação do homem pelo homem, no sentido da sua mútua vinculação (em grego *philanthropia*); aquilo pelo qual o homem se torna verdadeiramente homem, a sua formação ou educação (em grego *paideia*). O mesmo Cícero e Horácio<sup>7</sup> referem-se à *cultura animi* (do espírito) de onde: “*cultura é a acção que o homem realiza quer sobre o seu meio quer sobre si mesmo, visando uma transformação para melhor*”. No Renascimento a *cultura animi* assume grande importância tendo como instrumento principal as letras greco-latinas.

Como termo aplicado às sociedades humanas e à história, cultura é posterior a 1750 e surge inicialmente em língua alemã. O seu significado universaliza-se a partir de 1871, com a publicação da obra de E. B. Tylor<sup>8</sup>, *Primitive Culture*, “*Cultura ou civilização, no sentido mais lato do termo, é esse todo complexo que compreende o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade*”(Tylor, 1871: 1).

Hoje o conceito de cultura diversifica-se em duas linhas principais: *subjectiva-activa* – a cultura como a formação do homem, a educação das suas faculdades corporais, intelectuais, morais ou religiosas; *objectiva-passiva* – por um lado refere-se ao conjunto dos meios para actualizar as potencialidades humanas (sendo a tradição o principal), por outro apresenta o significado etnológico-etnográfico, definido como “*um conjunto de atributos e de produtos das sociedades humanas e, por conseguinte, do género humano, extrassomáticos e transmissíveis por meios diferentes da hereditariedade biológica*” (Antunes, 2002: 39).

<sup>6</sup> Marco Túlio Cícero, em latim Marcus Tullius Cicero, (Arpino, 3 de Janeiro 106 a.C. - Formies, 7 de Dezembro 43 a.C.) foi um filósofo, orador, escritor, advogado e político romano.

<sup>7</sup> Quinto Horácio Flaco (latim: Quintus Horatius Flaccus) (Venúcia, 8 de Dezembro de 65 a.C. — Roma, 27 de Novembro de 8 a.C.) foi um poeta lírico e satírico romano, além de filósofo. É conhecido por ser um dos maiores poetas da Roma antiga.

<sup>8</sup> Edward Burnett Tylor (Londres, 2 de Outubro de 1832 — Wellington, 2 de Janeiro de 1917) foi um antropólogo britânico. Considerado o pai do conceito moderno de cultura, Tylor filia-se à escola evolucionista. A sua principal obra é *Primitive Culture* (1871).

O conceito de cultura que, não descurando esta análise, serve o propósito do nosso estudo é: *“a cultura é o repositório colectivo de saberes, crenças, atitudes, valores (morais e materiais), tradições e padrões de comportamento partilhados por um determinado agrupamento social, transmitido de uma geração à seguinte”* (Neto, 2002, 269).

## **(2) Modelos de análise cultural**

Nesta secção apresentamos dois modelos de análise cultural que, pela profundidade e actualidade dos estudos que conduziram à sua elaboração, nos permitem o acesso a informação testada e comprovada cientificamente, e que de outra forma não seria possível obter. Trata-se de informação consubstanciada acerca dos critérios comuns de liderança e dos agrupamentos culturais que, uma vez caracterizados, permita analisar o seu impacto no desenvolvimento do processo de liderança.

Optámos por apresentar um modelo produzido por um investigador português, o Professor Doutor Luís Caeiro<sup>9</sup>, e um outro modelo produzido por um grupo de investigadores, de várias nações, liderado pelo Professor Robert House<sup>10</sup>.

Nos pontos seguintes apresentamos os aspectos caracterizadores mais importantes de cada um dos modelos, no entanto, toda a informação complementar, pertinente para o estudo, está vertida nos anexos respeitantes a cada um dos modelos.

### **(a) Modelo da importância das atitudes culturais (prof. Luís Caeiro)**

Para elaborar este modelo o autor baseou-se nos dados produzidos nas investigações de G. Hofstede<sup>11</sup>, Trompenaars<sup>12</sup>, e Hall<sup>13</sup>.

A maior parte das análises explicativas que se fazem sobre a prosperidade (ou crise) das Organizações e até das sociedades, levam geralmente em consideração factores externos como o contexto político-económico, e factores internos como a capacidade de liderança dos responsáveis.

---

<sup>9</sup> Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica; Coordenador do Programa Avançado de Recursos Humanos (PARH) e do curso Saber Liderar: Programa de Desenvolvimento de Liderança; Conferencista do Instituto de Altos Estudos da Força Aérea, para a área do desenvolvimento em liderança.

<sup>10</sup> Robert J. House professor de gestão na Wharton School of the University of Pennsylvania, De entre as suas áreas de especialização destacam-se: liderança, motivação, personalidade e desempenho, e comportamento organizacional inter-cultural.

<sup>11</sup> Gerard Hendrik Hofstede, autor holandês dedicado à interacção entre as culturas nacionais e a cultura organizacional, autor de várias obras em que se incluem: *Culture's Consequences*, *Cultures and Organizations* e *Software of the Mind*.

<sup>12</sup> Fons Trompenaars, autor holandês no âmbito da comunicação inter-cultural. De entre as suas obras incluem-se: *Riding the Waves of Culture*, *Seven Cultures of Capitalism*, *Building Cross-Cultural Competence* e *21 Leaders for the 21st Century*.

<sup>13</sup> Edward T. Hall, antropologista americano especialista em investigação inter-cultural. De entre as suas obras incluem-se: *The Silent Language*, *The Hidden Dimension*, *Beyond Culture*, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, *Understanding Cultural Differences - Germans, French and Americans*.

É preciso não esquecer, contudo, que as Organizações são constituídas por pessoas em interacção e que cada colaborador, além do seu passado pessoal e profissional, é portador de um *software* mental que lhe foi transmitido pelo meio cultural em que se desenvolveu, o qual partilha nos seus traços essenciais com os outros membros.

A importância da cultura partilhada é de tal forma significativa para a compreensão do comportamento das pessoas e dos grupos, e do sucesso (ou insucesso) das Organizações, que nenhuma análise do desempenho da Organização será suficientemente convincente, se não for ao fundo da questão, isto é, quem são as pessoas que nela trabalham e que atitudes fundamentais elas partilham acerca do mundo em que vivem, do que é uma Organização e como deve funcionar, do que é ter sucesso, do que nos deve motivar ou como devemos relacionar-nos com os outros.

Esta questão remete para a problemática do efeito dos padrões culturais sobre os comportamentos organizacionais. Não há hoje quaisquer dúvidas de que as diferenças culturais podem explicar uma grande parte do que diferencia os países quanto à forma como as Organizações são geridas, como as pessoas interpretam as situações e lidam com os problemas. As diferenças não se devem apenas a variáveis extrínsecas, designadamente, relacionadas com o contexto sócio-económico, mas estão sobretudo na distinta “programação mental” das pessoas ou, por outras palavras, na marca profunda que deixam em cada indivíduo os padrões culturais dominantes na sociedade.

Um dos objectivos deste estudo, com interesse para o desenvolvimento do nosso TII, é comparar os valores culturais característicos de um conjunto de países representativos dos cinco continentes (incluindo Portugal) e analisar o seu impacto na gestão das Organizações e no comportamento dos colaboradores. Para concretizar este objectivo foram seleccionadas, em resultado da investigação, seis dimensões culturais. De acordo com a forma como as sociedades se comportam é possível definir grupos culturais, constituídos por países cujas sociedades apresentam comportamentos comuns face aquelas dimensões.

As dimensões seleccionadas foram as seguintes:

- Distância ao Poder – caracteriza as sociedades de acordo com a forma como as pessoas se posicionam em relação ao Poder (mais afastadas ou mais próximas do Poder);
- Individualismo – caracteriza as sociedades de acordo a forma como as pessoas se relacionam (mais individualistas ou mais colectivistas);
- Afirmação da pessoa – caracteriza as sociedades de acordo com a forma como as pessoas se afirmam (uma afirmação forte caracteriza uma sociedade masculina, uma afirmação fraca caracteriza uma sociedade feminina);

- Controlo da incerteza – caracteriza as sociedades de acordo com a maior ou menor necessidade de controlo da incerteza pelas pessoas;
- Organização do tempo – caracteriza as sociedades de acordo com a capacidade das pessoas em organizar as suas actividades, se de forma sequencial ao longo do tempo, ou se desenvolvem várias actividades em simultâneo (monocronismo ou policronismo);
- Organização da informação – caracteriza as sociedades de acordo com a forma como as pessoas gerem o fluxo da informação, se é informal, aberta e destinada a todos, ou se é formal, fechada e destinada a grupos restritos.

O Anexo A ao nosso estudo apresenta o essencial do modelo do Prof. Luís Caeiro, acima referido. Este Anexo inclui:

- As descrições, de forma detalhada, das atitudes culturais que correspondem aos pólos opostos de cada uma das dimensões, e indicam os países cujas culturas nacionais são mais representativas de cada pólo;
- O agrupamento dos países por padrões culturais;
- As características, discriminadas, das sociedades por dimensões culturais, com a indicação dos países mais representativos dessas características;
- O posicionamento relativo dos 52 países analisados, nas dimensões culturais para as quais é possível estabelecer índices.

#### **(b) O modelo do projecto GLOBE**

O acrónimo GLOBE — *Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness Research Program*, refere-se a um programa<sup>14</sup> de investigação intercultural baseado nos dados colhidos por cerca de 150 investigadores (*Country Co-Investigators* — CCIs) em 64 países, entre os quais Portugal.

O objectivo do programa consiste em identificar a eficácia das práticas de liderança em diferentes contextos culturais, tanto ao nível nacional como organizacional.

O programa comporta **quatro fases** de investigação empírica. A **primeira fase** consistiu na elaboração do modelo e construção dos instrumentos de medida.

A **segunda fase** consistiu na administração de cerca de 17 000 questionários a cerca de 1000 Organizações, bem como a recolha de indicadores indirectos (*unobtrusive measures*) e observações estruturadas relativas às dimensões básicas da cultura operacionalizadas pelo projecto GLOBE que a seguir se enunciam (House, 2004: 9-14):

---

<sup>14</sup> O programa é liderado pelo Prof. Robert House da Wharton School, University of Pennsylvania, Filadélfia, nos Estados Unidos.

- Controlo da Incerteza - esforço que os membros de uma sociedade, ou Organização, fazem para evitar a incerteza, baseando-se, para tal, nas normas sociais estabelecidas, nos rituais e nas práticas burocráticas dessa sociedade. Nas culturas em que o controlo da incerteza é elevado, a população, de uma forma activa, procura minimizar a probabilidade da ocorrência de acontecimentos futuros imprevisíveis que coloquem em risco o sucesso da sociedade ou das Organizações;
- Distância do Poder - é a medida em que os membros de uma sociedade, ou organização, aceitam que o poder deve estar estratificado ou concentrado nos níveis mais elevados dessa sociedade ou Organização;
- Colectivismo Institucional - é a medida na qual as instituições sociais, ou organizacionais, fomentam o colectivismo através da distribuição de recursos e do apoio a acções colectivas;
- Colectivismo Intra-Grupal - é a medida em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações;
- Indiscriminação Sexual – é a medida em que uma sociedade, ou organização, minimiza o papel da diferença de género a favor da igualdade sexual;
- Orientação para o Futuro - é a medida em que os indivíduos nas sociedades, ou Organizações, se envolvem em comportamentos orientados para o futuro, tais como, investimento no futuro e planeamento, em detrimento da promoção pessoal ou colectiva;
- Orientação para o Desempenho - é a medida em que uma sociedade, ou organização, incentiva os seus membros para melhores desempenhos e procura da excelência;
- Orientação Humanista - é a medida em que os líderes sociais, ou organizacionais, fomentam e premeiam, os membros dessa sociedade ou organização, pela justiça, altruísmo, amistosidade, generosidade e benevolência para com os outros;
- Assertividade - é a medida em que os indivíduos de uma sociedade, ou Organização, são assertivos, conflituosos ou agressivos nas relações sociais.

Estes indicadores inspiraram-se, por um lado nos estudos de Hofstede sobre culturas nacionais, e por outro nos estudos de McClelland<sup>15</sup> sobre motivações sociais. As escalas foram todavia desenvolvidas no âmbito do programa GLOBE.

Para além das dimensões culturais procedeu-se também nesta segunda fase à recolha de respostas a um questionário sobre traços de liderança, ou comportamentos globais dos líderes,

---

<sup>15</sup> David C. McClelland (1917 – 1998), doutorado em psicologia experimental pela Universidade de Yale, foi professor na Universidade de Harvard durante 30 anos e terminou a sua carreira como Distinguished Research Professor of Psychology na Universidade de Boston. As suas principais obras são: *The Achieving Society* (1961), *The Roots of Consciousness* (1964), *Power: The Inner Experience* (1975), e *The Achievement Motive* (1953, conjuntamente com Atkinson, Clark, e Lowell).

com vista a apurar quais as teorias implícitas prevalentes (*Culturally endorsed implicit Leadership Theories — CLTs*), que definem os critérios de liderança que as culturas preconizam para o líder (estes critérios conferem à liderança o carácter multicultural).

Os critérios aduzidos são os seguintes:

- Liderança Carismática/Baseada em Valores – trata-se de uma ampla dimensão da liderança que reflecte a capacidade para inspirar, motivar e para contar com desempenhos de alto rendimento, por parte dos seguidores, que se baseiam essencialmente em valores fundamentais;
- Liderança Orientada para a Equipa – dimensão da liderança que enfatiza a construção de um espírito de equipa e a implementação de um objectivo comum a todos os elementos da equipa;
- Liderança Participativa – dimensão que reflecte a forma como os líderes envolvem os seguidores na implementação e tomada de decisões;
- Liderança Orientada para o Humanismo – dimensão que reflecte uma liderança que apoia e considera os seguidores, mas que inclui, também, a compaixão e generosidade do líder;
- Liderança Autónoma – dimensão referida aos atributos individuais e independentes do líder;
- Liderança Auto-Protectiva – trata-se de uma dimensão recente que se focaliza em garantir a segurança e estabilidade dos indivíduos e do grupo. A técnica utilizada consiste na protecção do *status* e da imagem do grupo.

Ainda, em resultado dos estudos efectuados nesta fase, foram identificados dez agrupamentos culturais (House, 2004: 32): o agrupamento Anglo; o agrupamento Europa Latina; o agrupamento Europa do Norte; o agrupamento Europa Germânica; o agrupamento Europa de Leste; o agrupamento América Latina; o agrupamento Médio Oriente; o agrupamento África Sub-Sahariana; o agrupamento Ásia do Sul; o agrupamento Ásia Confuciana.

Estes agrupamentos servem o propósito do nosso trabalho, uma vez que a sua identificação foi consubstanciada em dados científicos e, quer os países que os integram quer as suas características culturais, foram amplamente estudados e identificados.

As **terceira e quarta fases** do estudo incidem sobre as relações entre as dimensões culturais, as teorias implícitas da liderança e o grau de congruência entre teorias implícitas e os comportamentos actuais dos líderes, e quais as suas consequências nas relações entre líderes e subordinados (Jesuino in Actas do IV Encontro Nacional dos Psicólogos, 1998: 39).

No programa GLOBE define-se cultura como “*os motivos, valores, crenças, identidades e interpretações de eventos significativos, resultantes das experiências comuns de*



*membros colectivos e que são transmitidos através das gerações*”. Note-se que se trata de atributos psicológicos e que esta definição pode ser aplicada tanto ao nível de análise social como organizacional.

No Anexo B apresentamos o essencial do projecto GLOBE, com relevância para o nosso estudo, que inclui:

- As 62 sociedades analisadas no projecto GLOBE;
- As dimensões culturais, a forma como os questionários foram conduzidos e o seu tratamento estatístico;
- Os agrupamentos culturais, caracterização e relacionamento com as dimensões culturais;
- As teorias da liderança implícitas prevalecentes na cultura (CLTs) e os agrupamentos culturais;
- As dimensões culturais e as CLTs;
- O posicionamento dos agrupamentos culturais relativamente às dimensões culturais;
- Comparação entre alto e baixo resultado dos agrupamentos culturais relativamente a cada uma das dimensões culturais.

### **(3) Cultura militar**

A primeira geração da guerra moderna, guerra de linha e coluna, onde as batalhas eram formais e o campo de batalha era ordenado, ocorreu entre 1648 a 1860. O que nos leva a referirmo-nos a esta primeira geração surge do facto que o campo de batalha ordenado, efectivamente, criou uma cultura militar de ordem.

A maior parte das características que, ainda hoje, distinguem o militar do civil (uniformes, continências, graus hierárquicos), são produtos da primeira geração da guerra moderna e foram desenvolvidos com a intenção de reforçar a cultura da ordem.

Já em meados do século XIX, o ordenado campo de batalha começou-se a “desordenar”. Exércitos concentrados, soldados que queriam lutar (o objectivo do soldado do século XVIII era desertar), mosquetes de maior precisão (estriados), armas de retrocarga e metralhadoras, tornaram as tácticas antigas, de linha e coluna, obsoletas.

O problema desde então tem sido uma crescente contradição entre uma cultura militar de ordem e o aumento da “desordem” no campo de batalha. A cultura da ordem, que outrora foi coerente com o ambiente no qual operava, tem ficado cada vez mais incoerente com o mesmo (Lind, 2005: 12).

Os processos de transformação e modernização das FFAA são, frequentemente, associados à capacidade financeira dos Estados, todavia, não nos afastamos da realidade ao afirmar que a Transformação reside, em grande medida, na mentalidade das lideranças,

militares e políticas. A Revolução nos Assuntos Militares<sup>16</sup> (RAM) estende-se muito para além da tecnologia, abarca também aspectos culturais e reflecte-se na nossa forma de pensar.

Subjacente a estas mudanças está a cultura militar por muitos considerada como o factor mais importante na eficácia militar, bem como no processo de inovação entre guerras (Vicente, 2007).

As lições aprendidas dos conflitos recentes revelam que a necessidade de operação conjunta e combinada se transformou num factor multiplicador da eficácia militar. Também aqui se revela que a actualização, imposta pela necessária interoperabilidade material e humana, é um factor enformador da cultura militar.

Como poderemos então definir a cultura militar? Parece-nos claro que se trata de um processo dinâmico que assenta na adaptação a novas conjunturas geoestratégicas, na capacidade de conhecimento e utilização das novas tecnologias e na permanência dos grandes princípios éticos que consubstanciam a Organização militar. Assim, de forma pragmática, **Cultura Militar é o conjunto de características morais, anímicas, sociais e técnicas que enformam as Forças Armadas enquanto Organização militar** (Carvalho, 1997: 55).

## **b. A liderança**

*“A liderança é uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para consecução de um ou mais objectivos específicos.”*

Idalberto Chiavenato<sup>17</sup>

### **(1) Definição e caracterização**

O primeiro desafio com que nos deparamos, na tentativa de definir liderança, é a própria definição. Trata-se de uma realidade multifacetada e complexa que implica uma análise sob diversos prismas não se limitando à simples relação entre o líder e os seguidores/subordinados envolvidos por um determinado contexto de trabalho. Mais do que isso, exige a análise de variáveis contingenciais (situacionais) tais como: os níveis a que a liderança é exercida, as culturas organizacionais e nacionais, as configurações organizacionais

---

<sup>16</sup> Também a RAM é uma trindade que envolve o intelecto, a tecnologia e a organização. A tecnologia é o aspecto mais mediático, surgindo como o catalisador da mudança, mas sem aparecer interligada com as outras vertentes, nunca será inovação, não passando de uma simples invenção. Vicente, João - **Inovação, Revolução e Transformação Militar em Curso: Contributos para um Enquadramento Conceptual**. Revista Militar. Lisboa. Nº 2461/62. (Fev/Mar 2007) p. 265.

<sup>17</sup> Idalberto Chiavenato é um dos autores brasileiros mais conhecidos e respeitados na área de administração de empresas e de recursos humanos. A sua extensa bibliografia abrange mais de 20 livros de grande destaque no mercado, além de uma infinidade de artigos em revistas especializadas.

e o ciclo de vida das próprias Organizações. Assim, a questão persiste, como definir liderança? (Jorge, 2001: 47).

O termo líder surge como um aportuguesamento da palavra inglesa *leader*, e significa, em português, *guia virtual*. O termo liderança é o neologismo que corresponde a líder e significa a *qualidade ou função de líder, governança*. Esta terminologia é recente no léxico português e resulta da influência exercida pelas ciências sociais, quando estas começaram a ter importância no meio académico português<sup>18</sup>.

O conceito de liderança tem, em português, como antecedentes a *arte do comando* que, por seu turno, tem longa tradição na literatura militar. Comando é, desta feita, encarado como arte e não como ciência e o seu ensino é mais estruturado com base no exemplo, no contacto com personalidades reconhecidas como grandes Comandantes, no enunciado de máximas e feitos, do que nos preceitos do método científico. A *arte do comando*, tal como os primeiros estudos científicos sobre liderança, interessa-se muito mais pelo líder do que pela liderança (Jesuino, 1987: 7).

Em meados do século XIX subsistia a ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais, tanto físicas como psicológicas, que os diferenciavam dos seguidores. Admitia-se ainda que estas qualidades pessoais eram transferíveis de situação para situação e, como nem todos os indivíduos eram possuidores de tais qualidades, só os que as satisfizessem seriam considerados líderes em potência (Leitão, 2007: 18).

Uma análise desta perspectiva evidencia que a selecção era privilegiada em detrimento da formação dos líderes. Esta selecção, apenas com base na avaliação dos traços de personalidade capazes de evidenciar dotes de liderança, assume menor expressão após a II Guerra Mundial com as investigações levadas a efeito por alguns estudiosos, tal como Cattell<sup>19</sup>(1954), segundo as quais os traços de personalidade são determinantes na emergência dos líderes, no entanto, existem outros factores intervenientes no processo, como por exemplo o modo como a identificação do líder se processa, ou seja, se o líder é eleito pelos seus pares ou identificado por observadores externos (Jesuino, 1987: 28).

---

<sup>18</sup> Segundo Victor de Sá, em *Esboço histórico das ciências sociais em Portugal*, os estudos humanos em Portugal já tinham alguma expressão no Renascimento, evoluíram até ao século XX, e em 1929, com o advento da ditadura e do Estado Novo, conheceram um período de estagnação do qual apenas saíram após 25 de Abril de 1974, assumindo grande importância no meio académico.

<sup>19</sup> Raymond Cattell - Psicólogo norte-americano, nascido em 1905 e falecido em 1998, terminou a sua licenciatura na Universidade de Londres em 1929. Foi nesta cidade que desenvolveu a sua actividade até 1937, ano em que regressou aos Estados Unidos da América. Aqui trabalhou nas Universidades de Columbia, Clark e Harvard. A partir de 1944 passou a ocupar o lugar de investigador na Universidade de Illinois. Retomou a teoria de Allport sobre a personalidade, definindo-a como uma estrutura de traços. Identificou 16 factores, também designados traços profundos, que determinariam a personalidade. Elaborou um teste, designado por 16 PF (Personality Factors), que tem por objectivo avaliar e distinguir os indivíduos segundo os factores de personalidade. De entre as suas obras pode-se destacar: *A Guide to Mental Testing, Description and Measurement of Personality e Personality: a Systematic Theoretical and Factual Study*.

No início do século XX, já não pontificava a ideia de que as características físicas e psicológicas do líder podiam revelar-se desligadas da situação, ou do tipo de situação, onde a liderança se exercia, antes, passou a atribuir-se grande relevância à liderança contingencial. Mas também esta teoria situacionista se deparou com dificuldades para explicar o problema da eficácia ou ineficácia da liderança.

Já na década de 80 do século XX, face à não satisfação das duas abordagens anteriores de forma isolada, passa a ser preconizada a interacção, identificando as características de comportamento com a situação na qual elas produzem uma liderança eficaz (Vieira, 2002: 16).

Apesar de existirem várias concepções sobre o conceito de liderança, a verdade é que não é possível afirmar a existência de um conceito universal. No entanto existem ideias comuns transversais às várias definições.

Assim, em quase todas as definições encontra-se implícita a ideia de que um ou mais membros de um grupo podem ser identificados como líderes, e que estas pessoas diferem em certas características, dos restantes membros do grupo. Os outros membros são chamados seguidores ou subordinados (mais recentemente surge também o termo colaboradores), o que implica uma estrutura hierárquica.

Em muitas definições é ainda assumido que a liderança é um processo interactivo entre os membros do grupo e que os líderes influenciam os seus seguidores, podendo a participação ser voluntária e a influência consentida por parte dos seguidores. Muitas outras definições contêm a noção de orientação para objectivos.

A liderança pode ser definida como *“um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adoptar um comportamento que de outro modo eles não adoptariam”*(Vieira, 2002: 14). Porém, esta definição, só por si, não explica o verdadeiro significado da liderança, uma vez que nas Organizações as pessoas e as relações entre si visam o alcance das finalidades, metas e objectivos organizacionais e os líderes assumem um papel determinante na consecução daquelas finalidades, metas e objectivos.

A liderança deve então ser definida como o *“processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”*(Vieira, 2002: 15).

## **(2) Análise do conceito de liderança militar**

*“Um exército de veados liderado por um leão deve ser mais temido que um exército de leões liderado por um veado.”*

Chabrias<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Chabrias (410 – 375 AC) - general ateniense.

Considerando que o nosso estudo está direccionado para o apuramento das influências dos vários padrões culturais na acção do líder militar, interessa-nos analisar o conceito de liderança militar. Esta abordagem conduz-nos à necessidade de definir a essência da liderança militar, quem é e o que se espera do líder militar, e quem são e o que se espera dos subordinados.

Existe uma trilogia de conceitos subjacente à essência da liderança militar, SER-SABER-FAZER. A caracterização conceptual de liderança militar inicia-se com a definição do que o líder deve SER, ou dito de outra forma, que valores e atributos formam o seu carácter. Assim, o líder militar é aquele que, em virtude da sua função ou responsabilidade assumida, inspira e influencia os subordinados para a consecução dos objectivos da Organização militar. O líder militar influencia e motiva os seguidores tanto dentro como fora da sua cadeia de comando visto que o seu objectivo último é o bem geral da Organização militar (FM 6-22, 2006: 1-1). A especificidade extrema do líder militar consiste em SER aquele que influencia os subordinados a matar ou ferir.

O SABER do líder está relacionado com os conhecimentos dos subordinados. Tomando como referência a guerra, o que se espera de um soldado é que saiba deslocar-se, utilizar os equipamentos e comunicar, no entanto, estes conhecimentos carecem de um significado, em resultado da observação do ambiente envolvente, devem ser orientados e dirigidos por forma a serem utilizados no momento e local apropriados e devem ser activados em consequência de decisões judiciosas. Portanto, o líder deve SABER observar o ambiente envolvente (interno e externo), orientar e dirigir o dispositivo, tomar decisões e agir (OODA<sup>21</sup>). O objectivo é que os soldados se desloquem, utilizem os seus equipamentos e comuniquem mais rápido que o adversário (antecipando-se ao OODA do adversário).

O carácter (SER) e o SABER do líder são necessários, contudo a liderança só é efectivada quando aplica o que sabe (FAZER). As acções do líder estão directamente relacionadas com a influência que exerce sobre os subordinados e com o que é desenvolvido pelo grupo. O líder militar desenvolve tanto mais os seus dotes de liderança quanto mais e diversificadas funções desempenhar.

Em sentido lato, todos os líderes militares são combatentes, que servem para proteger a Nação e trabalham para cumprir a sua Missão. A liderança é levada a efeito através da influência sobre os subordinados e proporcionando objectivos, direcção e motivação.

Assim a liderança militar é o ***“processo de influenciar os subordinados proporcionando objectivos, direcção e motivação, enquanto se desenvolve para cumprir a Missão e para melhorar a Organização”*** (FM 6-22, 2006: 1-2).

---

<sup>21</sup> O OODA loop, ou ciclo de Boyd, é um conceito introduzido pelo Coronel John Boyd da Força Aérea Norte-americana (modelo com os conceitos OBSERVAR (O), ORIENTAR (O), DECIDIR (D) E AGIR (A) - OODA Loop). Referenciado no site <http://www.mindsim.com/MindSim/Corporate/OODA.html>.

### **c. Síntese conclusiva**

O sucesso nas operações militares, considerando a multinacionalidade dos elementos que constituem as Forças e as áreas geográficas de emprego das mesmas, exige um entendimento dos padrões normativos dos indivíduos, comunidades e sociedades. Hoje, a educação cultural é necessária e deve ser considerada, como requisito prévio, no emprego das Forças.

Para o propósito pretendido com o nosso estudo, entendemos a cultura como o repositório colectivo de saberes, crenças, atitudes, valores (morais e materiais), tradições e padrões de comportamento partilhados por um determinado agrupamento social, transmitido de uma geração à seguinte.

Neste capítulo apresentamos dois modelos de análise cultural, um modelo produzido por um investigador português, o Professor Luís Caeiro, e um outro produzido por um grupo de investigadores, de várias nações, liderado pelo Professor Robert House. Estes modelos, pela profundidade e actualidade dos estudos que conduziram à sua elaboração, permitiram-nos o acesso a informação testada e comprovada cientificamente, e que de outra forma não seria possível obter. Trata-se de informação consubstanciada acerca dos critérios comuns de liderança e dos agrupamentos culturais que, uma vez caracterizados, permite analisar o seu impacto no desenvolvimento do processo de liderança.

O modelo da importância das atitudes culturais, do Prof. Luís Caeiro, tem o objectivo de comparar os valores culturais característicos de um conjunto de países representativos dos cinco continentes (incluindo Portugal) e analisar o seu impacto na gestão das Organizações e no comportamento dos colaboradores. De acordo com a forma como as sociedades se comportam é possível definir grupos culturais, constituídos por países cujas sociedades apresentam comportamentos comuns face às dimensões culturais definidas no modelo.

O modelo do projecto GLOBE, tem por objectivo identificar a eficácia das práticas de liderança em diferentes contextos culturais. Este modelo comporta quatro fases de investigação empírica em que são apresentadas as dimensões básicas da cultura, as teorias de liderança implícita prevalentes na cultura (que designamos por critérios da liderança na cultura) e os agrupamentos culturais.

Durante o desenvolvimento deste capítulo surgiu-nos a dúvida acerca da existência de uma cultura militar. Em resultado da análise concluímos que a cultura militar é um processo dinâmico que assenta na adaptação a novas conjunturas geoestratégicas, na capacidade de conhecimento e utilização das novas tecnologias e na permanência dos grandes princípios éticos que consubstanciam a organização militar.

Nas Organizações as pessoas e as relações entre si visam o alcance das finalidades, metas e objectivos organizacionais e os líderes assumem um papel determinante na consecução

daquelas finalidades, metas e objectivos. Neste sentido, a liderança é definida como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.

O conceito de liderança apresentado é transversal a todas as Organizações, no entanto, dada a especificidade da Instituição militar, é pertinente a definição de liderança militar. Na Organização militar, têm particular importância a influência sobre os subordinados, o estabelecimento de objectivos, direcção e motivação, assim, a liderança militar é o processo de influenciar os subordinados proporcionando objectivos, direcção e motivação, enquanto se desenvolve para cumprir a Missão e para melhorar a organização.

### **3. O ambiente militar multinacional e a cultura**

#### **a. O ambiente operacional**

##### **(1) Generalidades**

O ambiente operacional em que decorrem as campanhas militares constitui uma noção elementar da ciência militar determinante do enquadramento e do modo como se devem empregar os meios disponíveis. A sua análise e estudo devem constituir uma preocupação permanente dos chefes políticos e militares, sob pena de se reduzirem drasticamente as possibilidades de êxito, independentemente das capacidades ou do potencial das Forças empenhadas (RC – Operações, 2005: 2-1).

Os factores que determinam e condicionam o ambiente operacional são:

- Os objectivos nacionais a alcançar pelos diversos vectores de poder nos quais está incluído o emprego de Forças militares, a definir pela política, e que estão directamente relacionados com os interesses nacionais, constituindo assim a envolvente estratégica do ambiente operacional;
- Os objectivos militares da operação, determinados pela estratégia e enquadrados pela doutrina de emprego de Forças;
- A ameaça, referida ao tipo de Forças e seu potencial, finalidades a atingir, e conceitos de emprego das suas Forças, bem como qual a conflitualidade a ela associada;
- A área de operações, de onde importa considerar as suas características e a forma como afecta o emprego de Forças;
- A informação, tendo em vista a forma como ela pode condicionar o desenrolar das operações;
- A tecnologia e contributos inerentes ao desenvolvimento e aplicação da mesma no emprego de Forças;

- A unidade de esforço como componente fundamental para um emprego eficaz da força militar.

Reportamos de especial importância, para o âmbito do nosso estudo, os factores Área de Operações e Unidade de Esforço, visto que a cultura, tal como a abordamos, se insere nas suas características, interessando-nos em geral a forma como afecta o emprego da Força, e em concreto, a forma como afecta a liderança.

## **(2) Caracterização do ambiente operacional multinacional**

A grande mudança na cena internacional decorreu, tal como escreveu Joseph Nye Jr., quando “*o Muro de Berlim foi trespassado por multidões jubilantes em Novembro de 1989*”, foram, desta feita, produzidas alterações que vieram abrir novas oportunidades na cooperação internacional e permitir um relacionamento mais distendido entre países, instituições e OI, por outro lado, foram igualmente introduzidos factores de instabilidade e de imprevisibilidade nunca antes considerados pela comunidade internacional. A partir desta altura os actores internacionais têm procurado adaptar-se a este novo cenário, encontrando formas de responder a um ambiente de ameaças e riscos de concretização imprevisível e de carácter multifacetado e transnacional.

No que às operações militares diz respeito, o ambiente passou a apresentar-se complexo, conjunto, interagencial e multinacional, com múltiplos e diferentes actores; o espaço de batalha apresenta-se também complexo, amplo e disperso; a ameaça, para além de irregular e dispersa, é, nalguns casos, difícil de definir. Encaixam-se, ainda no âmbito das ameaças, os novos desafios de segurança: tráfico de droga e de pessoas, armas de destruição massiva, terrorismo transnacional, *dumping* social, escravatura, discriminação sexual, étnica e religiosa, emigração ilegal, pandemias, luta por recursos (petróleo e água), catástrofes naturais.

Durante a Guerra-Fria, a alta política dominava as agendas da segurança nacional dos Estados. As variáveis independentes denominavam-se Estados Unidos da América e União Soviética. A sua manipulação passava “pela Guerra e Paz, pela Dissuasão Nuclear, pela Gestão de Crises, pelo Controlo de Armamento e pela Gestão de Alianças” (Wirtz, 2004, p. 310). Contrariamente, assuntos da baixa política, tais como, ambiente, gestão de recursos escassos, demografia, apesar de percebidos como geradores de tensões, raramente eram classificados como ameaçadores da segurança dos Estados.

O entendimento da soberania num mundo globalizado, onde a interpenetração económica, cultural, social, étnica e religiosa são factos, não ajudará à resolução de muitos dos problemas da humanidade, pelo que o caminho nesta nova ordem passa pelo afrouxamento do conceito. No entendimento de que a soberania partilhada se constitui como um elemento estranho à maioria dos Estados do mundo, a capacidade de influência e a determinação são factores fulcrais. Não é suficiente estabelecer acordos de cooperação diplomática ou



económica com outros países se isso não contribuir de forma tangível para a resolução dos problemas.

O alargamento permanente do contexto no sistema político internacional passa pela criação de instituições internacionais com carácter permanente. Se esta inclusão for feita em tempo oportuno, existe a possibilidade de criação de uma identidade comum. Há duas décadas o presidente Gorbachev abandonou a retórica do discurso Este-Oeste, começando a referir-se à Europa como “a nossa casa comum”. Ao fazê-lo alargou o contexto da identidade europeia e criou condições para o aparecimento de um mundo novo.

A necessidade das estruturas políticas procurarem o consenso internacional e de combaterem os desvios, consubstanciados na violação dos Direitos Humanos e do Direito Internacional, fomenta o carácter multinacional das operações. Os Estados que se regem de acordo com os valores e regras do Direito Internacional sentem-se na obrigação de combater as estruturas políticas que não o fazem. As FFAA, como instrumento da política externa dos Estados, são chamadas a desenvolver aquele combate em operações de carácter cada vez mais abrangente.

As operações são, actualmente, desenvolvidas com Forças de vários países, pertencentes a alianças internacionais, parcerias ou coligações. Tendo em conta a especificidade das operações militares, torna-se essencial um clima de confiança mútua entre as Forças a operar num ambiente multinacional. Esta confiança deriva dos seguintes elementos (AJP-3(A), 2007: 1-19):

- Harmonia - um ambiente harmonioso entre os líderes militares influencia em muitos aspectos a cooperação multinacional;
- Respeito - o relacionamento entre os participantes numa operação é fortalecido através do respeito mútuo pela cultura, história, religião, costumes e valores;
- Conhecimento dos parceiros - em operações multinacionais são tão importantes as informações acerca das Forças amigas quanto aquelas acerca do adversário. O conhecimento acerca da doutrina, capacidades e motivações dos parceiros deve ser encarado como um potenciador das operações;
- Perseverança - a cooperação pode levar algum tempo até ser alcançada. As diferenças de opinião e de perspectiva requerem perseverança até que sejam alcançados os consensos necessários ao cabal desenvolvimento das operações.

Estes elementos, de que deriva a confiança mútua, reforçam a ideia de que o conhecimento cultural é, cada vez mais, um factor a considerar no desempenho das operações militares.

### **(3) A NATO - Actualidade**

À medida que se aproxima o seu 60º aniversário em 2009, a NATO está empenhada em enfrentar os desafios de segurança do século XXI, mantendo como propósito central a defesa colectiva. Os grandes objectivos da Aliança consistem na protecção da liberdade e dos valores partilhados, através das suas missões e operações, em modernizar as suas capacidades militares para satisfazer as novas necessidades operacionais e em propagar a paz e a estabilidade estabelecendo um rede de segurança que se amplia através de novas parcerias com as nações e Organizações (NATO, 2007: 1-5).

Hoje, de forma clara e inequívoca, a NATO denuncia todos os actos de terrorismo, independentemente da sua motivação ou manifestações, e reafirma a determinação das nações nesse combate, quer individual quer colectivo, em conformidade com o Direito Internacional e com os princípios das Nações Unidas. Existe um empenhamento decisivo, por parte da Aliança, em defender as populações, territórios, infra-estruturas e Forças contra as consequências de ataques terroristas.

Para a NATO é fundamental uma política de proximidade através de parcerias, diálogo e cooperação. Este conceito é aplicado em toda a área Euro-atlântica e vai para além dela, tendo particular relevância os Conselho para a Parceria Euro-Atlântica (EAPC), Parcerias para a Paz (PfP), o Diálogo Mediterrânico, o Conselho NATO-Rússia, a Parceria Específica NATO – Ucrânia e a Iniciativa para o Sudeste da Europa .

A Aliança está, assim, cada vez mais empenhada na defesa colectiva à escala mundial, bem como na sua afirmação como fórum de segurança transatlântico. Perseguindo o objectivo de promover a segurança e a estabilidade, em conformidade com o Direito Internacional e com os princípios das Nações Unidas (NU), a NATO empregará os meios e Forças à sua disposição, em qualquer região do globo, sempre que a defesa colectiva ou os princípios preconizados sejam colocados em causa.

#### **b. O factor cultural nas operações militares**

Os antecedentes culturais são uma das principais fontes de auto-definição, expressão e relacionamentos dentro de grupos e comunidades. Ao abordar um novo ambiente cultural, é provável o conflito entre as predisposições culturais próprias de quem o aborda e os valores, crenças e opiniões da cultura do povo hospedeiro. Esta interacção entre culturas frequentemente provoca alterações nas identidades próprias de cada cultura, podendo criar um clima de insegurança significativo, e podendo resultar num relacionamento adverso (McFarland, 2005: 77).

Os militares, instruídos culturalmente, compreendem e valorizam as suas próprias crenças, valores, comportamento e normas, porém também compreendem que as suas perspectivas talvez afectem as visões de outras culturas.

A competência cultural é mais do que um sistema de interacção individual, exige uma compreensão cultural mais aprofundada e orientada para a aplicação do entendimento da cultura. Essa competência é demonstrada através de uma liderança capaz de atravessar divisores culturais e estabelecer sistemas cooperativos entre comunidades e grupos de culturas diferentes.

Os líderes militares são preparados para tomar decisões rapidamente, com pouco tempo disponível para discussão, debate ou consideração de visões divergentes. Os acontecimentos que envolvam danos ou violência potencial exigem líderes que pensem rápido decidindo, assim, a escolha e implementação da Modalidade de Acção apropriada. Encorajar a participação de várias pessoas em todas as actividades é difícil nesse cenário. A competência cultural aceita e cria um ambiente que permite que cada cultura contribua com os seus valores, perspectivas e comportamentos de forma construtiva para enriquecer o resultado final.

Para gerir, com eficiência, a dinâmica das diferenças, um líder, em operações militares, deverá dominar estratégias eficazes para resolver conflitos entre povos e Organizações diversificados. De igual forma, deverá compreender como desconfianças históricas afectam as interacções atuais, percebendo que, por razões culturais, se podem julgar mal as acções de outrem (McFarland, 2005: 78).

Com o aumento dos esforços militares cooperativos multinacionais, o factor cultural é um requisito essencial, sobretudo nas Operações de Resposta a Crises (CRO), uma vez que estas exigem líderes versados que possam trabalhar com Organizações particulares, comunitárias e internacionais com antecedentes culturais variados.

### **(1) Padrões culturais**

Centenas de páginas seriam insuficientes para documentarmos a relatividade dos padrões culturais, a grande diversidade de normas e práticas culturais que existem actualmente e também as que existiram.

Até há bem pouco tempo, muitas culturas e sociedades viviam praticamente fechadas sobre si mesmas, desconhecendo-se mutuamente e desenvolvendo bizarras crenças acerca das outras.

*“Os europeus que viajaram para as Américas no século XVI acreditavam que iam encontrar gigantes, amazonas e pigmeus, a Fonte da Eterna Juventude, mulheres cujos corpos nunca envelheciam e homens que viviam centenas de anos. Os índios americanos foram inicialmente olhados como criaturas selvagens que tinham mais afinidades com os animais do que com os seres humanos. Paracelso, nunca lá tendo ido, descreveu o continente norte-*

*americano povoado por criaturas que eram meio homens meio bestas. Julgava-se que os índios, os nativos desse continente, eram seres sem alma nascidos espontaneamente das profundezas da terra. O bispo de Santa Marta, na Colômbia, descrevia os indígenas como homens selvagens das florestas e não homens dotados de uma alma racional, motivo pelo qual não podiam assimilar nenhuma doutrina cristã, nenhum ensinamento, nem adquirir a virtude.”*

Anthony Giddens, *Sociology*, Polity Press, Cambridge, p. 30

A cultura é um fenómeno universal que se manifesta em todas as sociedades com o objectivo de satisfazer as necessidades humanas. Contudo, não há uma cultura, mas várias culturas. Podemos, então, falar de relatividade cultural e esta diversidade manifesta-se em diferentes padrões culturais.

Padrões culturais são o conjunto de comportamentos comuns aos membros de uma cultura, de um grupo social. Assumimos, constantemente, comportamentos padronizados relativamente às manifestações de afectividade, aos conceitos de bem e de mal, à forma de ver e pensar...

Em suma, aquilo que nós somos é condicionado pela cultura em que estamos inseridos e pelas normas que ela nos dita. Isto porque, desde que nascemos, passamos por um processo de aculturação ou assimilação da cultura. A aculturação diz respeito ao complicado processo de contacto cultural em que cada um de nós vai assimilando hábitos e valores culturais novos, consiste no conjunto de mudanças culturais que ocorrem num modelo cultural original, devido ao contacto contínuo com outros modelos diferentes. Por exemplo, um emigrante terá de alterar práticas, costumes e crenças de acordo com o valores e normas do país em que se procura integrar (Psicologia Social, 2004: 1).

Os padrões culturais assumem o seguinte papel: contribuem para facilitar a adaptação dos indivíduos à comunidade; permitem a adopção de hábitos sociais, o que nos permite enfrentar diversas situações; são úteis pelo poder cognitivo e preditivo; dão-nos um conhecimento antecipado dos hábitos, gestos, regras de sociedade que nos permite agir de acordo com o que se espera de nós, o que permite o êxito de muitos empreendimentos e relacionamentos entre as pessoas (Cultura, 2007:3).

Os padrões culturais concretizados nas similitudes étnicas e linguísticas, na religião, na história comum, na circunscrição geográfica, no domínio hegemónico de um povo sobre outros, na aculturação decorrente da colonização, nas características sociais discricionárias, tais como a tolerância e a capacidade de interacção, e na ideologia, permitem-nos, com base nestas funções caracterizadoras, gerar agrupamentos culturais de países<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> No Anexo B definimos os agrupamentos culturais. Dos modelos de análise cultural que estudámos, para a definição dos agrupamentos culturais, escolhemos o Modelo do Projecto GLOBE por se tratar de um estudo abrangente, à escala mundial, consubstanciado em dados científicos e, quer os países que integram os agrupamentos, quer as suas características culturais, foram amplamente estudados e identificados.

O conhecimento acerca dos grupos culturais, bem como das suas características, resolve-nos um problema inicial do nosso estudo, que consistia em identificar, por áreas geográficas e por países, os padrões culturais para, posteriormente, verificar a sua influência na acção dos líderes e, assim, deduzir as competências destes. Como demonstraremos, a competência cultural é um factor integrador na conduta das operações multinacionais.

## **(2) A relevância da competência cultural**

Apesar da globalização e do facto de sermos cidadãos do Mundo, nenhum povo consegue apagar os aspectos fundamentais da sua tradição. Apesar das pessoas tenderem a se identificar umas com as outras, partilharem ideias, crenças e recursos técnicos, a verdade é que numa cultura continua a haver modelos e normas de aceitação que não o são noutra cultura.

Todos pertencemos à mesma espécie, todos somos seres sociais e culturais, mas todos temos individualidade genética, funcional e cultural, que faz de si uma história pessoal e única.

Num ambiente de actuação culturalmente diversificado, existe uma diferença substancial entre um militar culturalmente competente e um outro que não o seja. Assim, os militares culturalmente competentes, apresentam as seguintes características (McFarland, 2005: 78):

- Compreendem que a cultura afecta os seus comportamentos e crenças, bem como os comportamentos e crenças de outrem;
- Estão conscientes das crenças, valores e sensibilidades culturais específicas que possam afectar o modo que eles e outros pensam e se comportam;
- Valorizam e aceitam crenças, aparências e estilos de vida diversificados;
- Estão conscientes de que o conhecimento histórico é construído e, desse modo, moldado por forças pessoais, políticas e sociais;
- Conhecem a história da sua cultura e compreendem como essa história afecta a sua própria sociedade;
- Conhecem os eventos históricos principais de outras nações e compreendem como tais eventos afectam comportamentos, crenças e relacionamentos com outrem;
- Estão conscientes das semelhanças entre grupos de diferentes antecedentes culturais e aceitam as diferenças entre eles;
- Compreendem os riscos de estereotipação, etnocentrismo e outras tendências e estão conscientes e sensíveis a assuntos de racismo e preconceito;
- São bilíngues, multilíngues ou trabalham para a obtenção da proficiência linguística;
- São capazes de se comunicar, interagir e trabalhar positivamente com indivíduos de outros grupos culturais;
- Utilizam tecnologia para se comunicar com indivíduos e aceder a recursos de outras culturas;

- Estão familiarizados com as tecnologias dominadas por outras culturas (tais como *internet*, áreas de trabalho virtual e *e-mails*) e são capazes de interagir com sucesso em tais ambientes;
- Compreendem as diferenças culturais incluídas no contexto das operações militares;
- Compreendem que, como militares, fazem parte de uma ampla cultura estereotipada que enfrentará preconceitos predispostos, os quais precisarão ser superados nas relações transculturais;
- São seguros e confiantes a respeito das suas identidades e capazes de actuar de modo a permitir que outros permaneçam seguros quanto às suas próprias identidades.

### **c. Síntese conclusiva**

O final da Guerra Fria comportou alterações profundas na cena internacional. No que se refere às operações militares, o ambiente operacional passou a caracterizar-se, essencialmente, pela sua complexidade e pela multinacionalidade das Forças. As operações são, actualmente, desenvolvidas com Forças de vários países, pertencentes a alianças internacionais, parcerias ou coligações. Tendo em conta a especificidade das operações militares, torna-se essencial um clima de confiança mútua entre as Forças.

A NATO segue o objectivo de promover a segurança e a estabilidade, em conformidade com o Direito Internacional e com os princípios das Nações Unidas, para o fazer, empregará os meios e Forças à sua disposição, em qualquer região do globo, sempre que a defesa colectiva ou os princípios preconizados sejam colocados em causa.

A cultura relaciona-se directamente com a auto-definição, com a afirmação e com a forma como os grupos e comunidades se relacionam. Frequentemente as diferenças culturais são geradoras de choques e conflitos capazes de criar um clima de insegurança significativo, podendo resultar num relacionamento adverso.

A competência cultural, consubstanciada no entendimento das culturas, apresenta-se como essencial para a interacção das Forças em operações. Essa competência é demonstrada através de uma liderança capaz de atravessar divisores culturais e estabelecer sistemas cooperativos entre comunidades e grupos de culturas diferentes.

Cabe ao líder gerir, com eficiência, a dinâmica das diferenças e dominar estratégias integradoras eficazes para resolver conflitos entre povos e Organizações diversificados. De igual forma, deverá compreender como desconfianças históricas afectam as interacções actuais, percebendo que, por razões culturais, se podem julgar mal as acções de outrem.

## 4. Competências do líder multicultural

### a. O modelo de análise

#### (1) Generalidades

O objectivo desta secção é validar a hipótese 1 - *A liderança em ambiente multicultural obedece a critérios que tendem a ser constantes. Existe sempre, independentemente do grupo cultural, para líderes e seguidores, a relação com o poder, a relação com as ordens e tarefas e a relação com a hierarquia. Estes critérios suscitam padrões de comportamento que, também, estão correlacionados com o padrão cultural.*

*Se fizermos uma análise da forma como as populações, agrupadas de acordo com os seus padrões culturais, respondem a critérios constantes da liderança em ambiente multicultural, poderemos identificar a forma como essas respostas influenciam a actuação dos líderes.* Para o fazer, desenvolvemos um processo em que os *inputs* são os critérios da liderança em ambiente multicultural, o processo de transformação são os diferentes padrões culturais e os *outputs* são as diferentes respostas dos grupos culturais face aos critérios.

Para a recolha dos dados do problema baseámo-nos nos modelos de análise que estudámos, embora com maior incidência no projecto GLOBE.

#### (2) Critérios da liderança multicultural

Os critérios da liderança multicultural foram determinados, no âmbito do projecto GLOBE, pelas teorias da liderança implícitas prevalentes na cultura (CLTs).

Estas teorias consideram os princípios universais da liderança. Thomas Grisham<sup>23</sup> na sua investigação sobre liderança multicultural (*Cross-Cultural Leadership*) identificou a existência de dimensões centrais e universais de liderança, independentes da etnicidade, da cultura, do ambiente económico e da estrutura das Organizações. Essas dimensões são a confiança, a empatia, a transformação, o poder e a comunicação.

A **confiança** é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Na sua forma mais básica, a confiança consiste na ausência de medo. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.

A **empatia** é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta

---

<sup>23</sup> Dr. Thomas W. Grisham, doutorado em gestão de projectos com a tese “Cross-Cultural Leadership” pela School of Property, Construction and Project Management Royal Melbourne Institute Technology University.

interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria. A empatia treina-se e o nível alcançado com o treino determina a forma como uma pessoa se consegue colocar no lugar do outro.

A **transformação** pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, pois sem transformação essa transacção não existe. Os atributos da liderança transformacional são a aceitação do risco, a compaixão, o entusiasmo e a sensibilidade, os quais podem ter significados diferentes em diferentes culturas.

Existem muitas formas de **poder**, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. Os déspotas e os ditadores têm poder para impor regras, mas isso não inspira os seguidores. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.

A **comunicação** é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos” (Grisham, 2004: 182 - 202).

Os critérios da liderança multicultural (*inputs*) afectam as dimensões culturais gerando respostas dos grupos culturais (*outputs*), estas respostas são agrupadas de acordo com os princípios universais da liderança e permitem deduzir influências na actuação dos líderes.

Os critérios da liderança multicultural, tal como foram apresentados no Cap 1, são os seguintes: Liderança Carismática/Baseada em Valores; Liderança Orientada para a Equipa; Liderança Participativa; Liderança Orientada para o Humanismo; Liderança Autónoma; Liderança Auto-Protectiva.



### **(3) Quadro referencial do comportamento dos grupos culturais face aos critérios**

Definir um quadro referencial consiste em estipular as regras e os procedimentos que suportam o processo de análise. O **Apêndice 1** ao nosso estudo configura o processo que permite deduzir os comportamentos dos grupos culturais face aos critérios da liderança multinacional e os indicadores deduzidos, com esse processo, são apresentados, de forma resumida, abaixo no ponto (5) Resultados.

O procedimento adoptado consiste em, utilizando o programa *Mindjet MindManager Pro* como ferramenta, para cada um dos grupos culturais, apresentar as dimensões culturais que influenciam os critérios da liderança multicultural e, para cada uma dessas dimensões, indicar os resultados que consubstanciam os comportamentos dos grupos culturais face aos critérios.

As regras estabelecidas para o desenvolvimento do processo são as seguintes:

- Apenas são consideradas as dimensões culturais com acção positiva nos critérios da liderança multicultural. A acção negativa de uma dimensão cultural num critério da liderança, significa que esta dimensão cultural não prevê a aplicação deste critério, logo a liderança não se aplica e não é possível deduzir comportamentos dos grupos culturais;
- De acordo com os resultados obtidos, através dos questionários lançados pelo projecto GLOBE, acerca dos grupos culturais relativamente às dimensões culturais, estes grupos foram classificados em alto, médio e baixo resultado. O resultado médio de um grupo cultural relativamente a uma determinada dimensão cultural, deve ser entendido como uma posição neutra e não permite deduzir diferenças entre as sociedades, não existindo essas diferenças, as competências do líder não serão diferentes daquelas que ele já aplica na sua própria sociedade. Assim apenas foram consideradas as dimensões culturais que provocam resultados diferenciados nos grupos culturais (alto e baixo resultado), são estes resultados que permitem definir competências que os líderes multiculturais devem deter.

### **(4) Influências das características dos grupos culturais na acção do líder**

O **Apêndice 2** ao nosso estudo configura o processo que permitiu deduzir as influências na acção do líder, agrupadas de acordo com os princípios universais da liderança com base nos comportamentos dos grupos culturais face aos critérios da liderança, e os indicadores deduzidos, com esse processo, são apresentados, de forma resumida, abaixo no ponto (5) Resultados.

## **(5) Resultados**

O procedimento adoptado para validar a hipótese 1, relacionada com a resposta à nossa primeira questão derivada, *Qual a influência dos critérios da liderança, quando aplicados aos diferentes padrões culturais, na acção do líder em ambiente multicultural?* consistiu em, numa primeira fase, para cada um dos grupos culturais, apresentar as dimensões culturais que influenciam os critérios da liderança multicultural e, para cada uma dessas dimensões, indicar os resultados que consubstanciam os comportamentos dos grupos culturais face aos critérios, numa segunda fase, agrupar os resultados de acordo com os princípios universais da liderança, deduzindo, assim, as influências na actuação dos líderes.

### **Comportamentos dos grupos culturais face aos critérios da liderança:**

- Grupo cultural África Sub-sahariana – Os elementos deste grupo tendem a fomentar e premiar, os membros da sua sociedade ou Organização, pela justiça, altruísmo, amistosidade, generosidade e benevolência para com os outros;
- Grupo cultural América Latina - Os elementos deste grupo tendem a: expressar orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações; apresentar dificuldades em incentivar os outros para melhores desempenhos e procura da excelência; não se envolver em comportamentos orientados para o futuro, tais como, investimento no futuro e planeamento; não envidar esforços para evitar a incerteza; ser individualistas, não incentivando o colectivismo.
- Grupo cultural Anglo - Os elementos deste grupo tendem a: incentivar os outros para melhores desempenhos e procura da excelência; apresentar dificuldades em expressar orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações.
- Grupo cultural Ásia Confuciana - Os elementos deste grupo tendem a: incentivar os outros para melhores desempenhos e procura da excelência; fomentar o colectivismo através da distribuição de recursos e do apoio a acções colectivas; expressar orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações.
- Grupo cultural Ásia do Sul – Os elementos deste grupo tendem a: fomentar e premiar, os membros da sua sociedade ou Organização, pela justiça, altruísmo, amistosidade, generosidade e benevolência para com os outros; expressar orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações.
- Grupo cultural Europa de Leste – Os elementos deste grupo tendem a: minimizar o papel da diferença de género a favor da igualdade sexual; expressar orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações; ser assertivos, conflituosos ou agressivos nas relações sociais; apresentar dificuldades em incentivar os seus membros para melhores desempenhos e procura da excelência; não se envolver em comportamentos

orientados para o futuro, tais como, investimento no futuro e planeamento; não envidar esforços para evitar a incerteza.

- Grupo cultural Europa do Norte - Os elementos deste grupo tendem a: envolverem-se em comportamentos orientados para o futuro, tais como, investimento no futuro e planeamento, em detrimento da promoção pessoal ou colectiva; fomentar o colectivismo através da distribuição de recursos e do apoio a acções colectivas; minimizar o papel da diferença de género a favor da igualdade sexual; evitar a incerteza, baseando-se, para tal, nas normas sociais estabelecidas, nos rituais e nas práticas burocráticas dessa sociedade; utilizar a sensibilidade, modéstia e subtilidade nas relações sociais; valorizar as acções individuais; aceitar que o poder deve estar estratificado ou concentrado nos níveis mais elevados da sua sociedade ou Organização.
- Grupo cultural Europa Germânica - Os elementos deste grupo tendem a: envolverem-se em comportamentos orientados para o futuro, tais como, investimento no futuro e planeamento, em detrimento da promoção pessoal ou colectiva; incentivar os outros para melhores desempenhos e procura da excelência; ser assertivos, conflituosos ou agressivos nas relações sociais; evitar a incerteza, baseando-se, para tal, nas normas sociais estabelecidas, nos rituais e nas práticas burocráticas da sua sociedade; conferir grande importância aos interesses individuais, ao prazer, ao conforto e ao lazer; ser individualistas, não incentivando o colectivismo; ser independentes da Organização e acreditam que é importante trazer os seus próprios conhecimentos e habilidades para a Organização.
- Grupo cultural Europa Latina – Os elementos deste grupo tendem a: conferir grande importância aos interesses individuais, ao prazer, ao conforto e ao lazer; ser motivados pelo poder e posse de bens materiais.
- Grupo cultural Médio Oriente – Os elementos deste grupo tendem a: expressar orgulho, lealdade e coesão nas suas famílias ou Organizações; maximizar o papel da diferença de género em detrimento da igualdade sexual; não se envolver em comportamentos orientados para o futuro, tais como, investimento no futuro e planeamento; não envidar esforços para evitar a incerteza.

#### **Influências dos comportamentos dos grupos culturais:**

- Grupo cultural África Sub-sahariana – Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem ter a capacidade de desenvolver e manter o nível de confiança no grupo; devem entender o conceito de sociedade familiar; devem ter a capacidade de formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais; a influência dos líderes deve assentar em valores como o altruísmo, a benevolência, a

bondade, e a generosidade; devem ter a capacidade de orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns.

- Grupo cultural América Latina - Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem procurar generalizar o espírito de grupo; devem ter a capacidade de induzir a competição saudável, recompensar o bom desempenho individual e avaliar a resposta dos colaboradores às medidas que implementam; devem fomentar o colectivismo; devem expressar solidariedade; devem desenvolver mecanismos que ampliem a motivação individual até à motivação colectiva; devem encontrar medidas que permitam penetrar no grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência; devem procurar influenciar pela integridade, pela lealdade e pelo espírito cooperativo; devem atribuir tarefas de acordo com a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores; devem ser responsáveis pela mudança que conduz ao cumprimento da missão, para tal devem centralizar o controlo dessa mudança; devem, através da sua influência, fazer entender que o processo de recompensas é o mesmo para todos os grupos; devem esperar alguma dificuldade em centralizar a influência em si; devem reafirmar diariamente a sua influência; devem zelar pelo cumprimento das normas e regras e ter capacidade de organização; devem exercer o seu poder partilhando os sucessos e assumindo as falhas e assim ampliar a sua capacidade de persuasão; devem fazer entender que o cumprimento das normas inerentes à operação deve ser encarado de igual forma por todos os grupos; devem fomentar a interacção com os outros grupos culturais; devem ter a capacidade de interpretar a comunicação; devem encurtar a distância aos colaboradores afim de facilitar a interacção; não devem abdicar dos formalismos próprios do desenvolvimento das operações.
- Grupo cultural Anglo - Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem utilizar a capacidade de avaliar e recompensar como factor facilitador da confiança; devem motivar a interacção social socorrendo-se, por exemplo, de reuniões sociais; devem desenvolver capacidades que promovam a consideração pelos indivíduos e o espírito de grupo; devem potenciar, por exemplo através de recompensas, as características proactivas do grupo, aproveitando-as no processo de liderança; devem ter a capacidade de definir e calendarizar os objectivos; devem incentivar a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação.
- Grupo cultural Ásia Confuciana - Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem utilizar a capacidade de avaliar e recompensar como factor facilitador da confiança; devem motivar e incentivar o sentimento de interdependência deste grupo na Organização; devem desenvolver capacidades que promovam a

consideração pelos indivíduos e o espírito de grupo; devem aproveitar e incentivar a lealdade, o espírito de equipa e a proactividade que o grupo coloca na resolução de conflitos; devem aproveitar e incentivar o colectivismo; devem potenciar, por exemplo através de recompensas, as características proactivas do grupo, aproveitando-as no processo de liderança; devem aproveitar e incentivar as boas relações que o grupo, normalmente, desenvolve com as chefias; devem ter a capacidade de aproveitar a motivação colectiva para produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão; devem ter a capacidade de penetrar a coesão do grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência; devem ter a capacidade de definir e calendarizar os objectivos; devem, aproveitando a confiança que o grupo coloca na Organização, influenciar, promovendo, dentro das suas possibilidades, o bem-estar geral; devem expectar alguma dificuldade em centralizar a influência em si; devem incentivar a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação; devem aproveitar e incentivar o elevado nível de interacção deste grupo facilitando, assim, a comunicação.

- Grupo cultural Ásia do Sul – Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem ter a capacidade de desenvolver e manter o nível de confiança no grupo; devem procurar generalizar o espírito de grupo através da interacção; devem entender o conceito de sociedade familiar; devem fomentar o colectivismo; devem ter a capacidade de formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais; devem ter a capacidade de penetrar a coesão do grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência; a influência dos líderes deve assentar em valores como o altruísmo, a benevolência, a bondade, e a generosidade; devem expectar alguma dificuldade em centralizar a influência em si; devem ter a capacidade de orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns; devem aproveitar e incentivar o elevado nível de interacção deste grupo facilitando, assim, a comunicação.
- Grupo cultural Europa de Leste – Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem considerar a presença de mulheres na Força e a forma como os grupos culturais interagem com essa presença; devem procurar generalizar o espírito de grupo através da interacção; devem implementar mecanismos de controlo que lhe permitam, não só avaliar as capacidades, como também ampliar as capacidades de todos os colaboradores; devem utilizar a capacidade de avaliar e recompensar como factor facilitador da confiança; devem aproveitar e incentivar o nível de empatia proporcionado pela presença de mulheres na Força; devem fomentar o colectivismo; devem desenvolver mecanismos que, mantendo as características mais assertivas do

grupo, promovam a consideração pelo indivíduo; devem, aproveitando a forte expressividade do grupo, criar laços sociais que relacionem todo o grupo; devem aproveitar e incentivar o sentimento de solidariedade do grupo; devem ter a capacidade de penetrar a coesão do grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência; devem aproveitar e generalizar o esforço que o grupo coloca no desempenho das tarefas; devem filtrar a iniciativa individual dos colaboradores por forma a focalizar o esforço de todo o grupo; devem influenciar pela integridade, pela lealdade e pelo espírito cooperativo; devem atribuir tarefas de acordo com a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores; devem, através da sua influência, fazer entender que o processo de recompensas é o mesmo para todos os grupos; devem ter capacidades que lhe permitam demonstrar poder e influência; devem zelar pelo cumprimento das normas e regras e ter capacidade de organização; devem exercer a sua influência considerando os poderes intrínsecos do grupo cultural; devem, através da sua influência, fazer entender que o cumprimento das normas inerentes à operação deve ser encarado de igual forma por todos; devem fomentar a interacção com os outros grupos culturais; devem aproveitar e incentivar a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação; devem procurar encurtar a distância aos colaboradores afim de facilitar a interacção; não devem abdicar dos formalismos próprios do desenvolvimento das operações.

- Grupo cultural Europa do Norte - Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem conhecer a posição do grupo relativamente à política, religião e laicismo; devem aproveitar e incentivar o sentimento de interacção do grupo; devem considerar a presença de mulheres na força e a forma como os grupos culturais interagem com essa presença; devem ter a capacidade de centralizar o estabelecimento de normas de conduta por forma a manter os índices de confiança no grupo; devem fomentar a cooperação por forma a ampliar os índices de confiança e devem persuadir à competição saudável; devem ter a capacidade de filtrar o confiável do não confiável por forma a evitar situações inesperadas; devem controlar as acções individuais por forma a criar um espírito de grupo; devem aproveitar a estabilidade psicológica e social para generalizar o espírito empático; devem aproveitar e incentivar o nível de empatia proporcionado pela presença de mulheres na Força; devem aproveitar e incentivar a lealdade, o espírito de equipa e a proactividade que o grupo coloca na resolução de conflitos; devem ter a capacidade de criar relações informais por forma a que a interacção no grupo não seja apenas formal; devem impor alguma assertividade nas relações sociais por forma a que, por questões meramente sociais, não fiquem tarefas por cumprir; devem motivar a rotatividade

afim de evitar a rotina e a repetição; devem aproveitar a motivação intrínseca do grupo para produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão; devem aproveitar e incentivar as boas relações que o grupo estabelece com as chefias; devem ser metódicos por forma a que a sua liderança não seja colocada em risco pela informalidade ou desorganização; devem ter a noção de que alguns dos valores preconizados por este grupo, como a tradição, a antiguidade e a experiência, por vezes, são barreiras ao progresso e ao processo de mudança; devem, aproveitando a confiança que o grupo coloca na Organização, influenciar, promovendo, dentro das suas possibilidades, o bem-estar geral; devem ter a capacidade de repreender e recompensar sempre que seja justificável; devem aproveitar e incentivar a grande capacidade de interacção do grupo.

- Grupo cultural Europa Germânica - Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem conhecer a posição do grupo relativamente à política, religião e laicismo; devem utilizar a capacidade de avaliar e recompensar como factor facilitador da confiança; devem implementar mecanismos de controlo que lhes permitam, não só avaliar, como também ampliar as capacidades de todos os colaboradores; devem ter a capacidade de centralizar o estabelecimento de normas de conduta por forma a manter os índices de confiança no grupo; devem motivar a interacção social socorrendo-se, por exemplo, de reuniões sociais; devem ter a capacidade de incutir nos colaboradores o interesse pelo desempenho colectivo por forma a criar um ambiente de confiança; devem aproveitar a estabilidade psicológica e social, que caracterizam o grupo, para generalizar o espírito empático; devem desenvolver capacidades que promovam a consideração pelos indivíduos e o espírito de grupo; devem, aproveitando a forte expressividade do grupo, criar laços sociais que relacionem todo o grupo; devem ter a capacidade de criar relações informais por forma a que a interacção no grupo não seja apenas formal; devem utilizar a sua influência para minimizar as determinações individuais (por exemplo a falta de sensibilidade aos problemas raciais) que sejam atentatórias da empatia que se pretende no grupo; devem motivar a rotatividade afim de evitar a rotina e a repetição; devem potenciar, por exemplo através de recompensas, as características proactivas do grupo, aproveitando-as no processo de liderança; devem filtrar a iniciativa individual dos colaboradores por forma a focalizar o esforço de todo o grupo; devem ser metódicos por forma a que a sua liderança não seja colocada em risco pela informalidade ou desorganização; devem centralizar o controlo da mudança que conduz ao cumprimento da missão, tendo em conta que os indivíduos deste grupo se consideram os agentes dessa mudança; devem ter a capacidade de definir e

calendarizar os objectivos; devem reservar alguma flexibilidade, no entanto, não devem descuidar o estabelecimento de algumas normas e regras; devem exercer o poder partilhando os sucessos e assumindo as falhas e assim ampliar a sua capacidade de persuasão; devem incentivar a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação.

- Grupo cultural Europa Latina – Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem ter a capacidade de inculcar nos colaboradores o interesse pelo desempenho colectivo por forma a criar um ambiente de confiança; devem utilizar a sua influência para minimizar as determinações individuais (por exemplo a falta de sensibilidade aos problemas raciais) que sejam atentatórias da empatia que se pretende no grupo; devem centralizar a influência por forma a evitar que poderes (ou influências) paralelos criem desvios na sua acção de liderança.
- Grupo cultural Médio Oriente – Perante os comportamentos sociais deste grupo os líderes: devem procurar generalizar o espírito de grupo; devem procurar minimizar a discriminação sexual por forma a fomentar a confiança na interacção entre os grupos; devem fomentar o colectivismo; devem ter a capacidade de penetrar a coesão do grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência; devem, através da sua influência, fazer entender que o processo de recompensas é o mesmo para todos os grupos; devem ter a capacidade de se afirmar pelas suas capacidades, não só técnicas, como também sociais; devem ter a capacidade de entender os normativos culturais intrínsecos do grupo; devem ter a capacidade de fazer entender que o cumprimento das normas inerentes à operação deve ser encarado de igual forma por todos; devem fomentar a interacção com os outros grupos culturais; devem desenvolver mecanismos que minimizem a discriminação sexual; devem ser criativos, proporcionando a possibilidade do grupo apresentar a sua cultura, por forma a minimizar as barreiras culturais; devem ser menos flexíveis nos formalismos próprios do desenvolvimento das operações.

## **b. Perfil de competências<sup>24</sup> do líder multicultural**

### **(1) Generalidades**

O objectivo desta secção é validar a **hipótese 2** - *Um perfil de competências é um conjunto de saberes de referência (saber ser, saber fazer, saber saber) agrupados por áreas de competência (por afinidade de acordo com um critério específico).*

---

<sup>24</sup> Competência – combinatória de conhecimentos, capacidades, aptidões e atitudes apropriadas a situações específicas, requerendo também ‘a disposição para’ e ‘o saber como’ aprender (Gomes: 2006,82).



*Se analisarmos as influências que os comportamentos dos diferentes grupos culturais têm na actuação do líder multicultural, é possível determinar critérios de evidência das competências, relacionadas com os padrões culturais, que um líder deve possuir afim de desenvolver a sua acção de liderança. Este processo permitirá estruturar uma formação que contribuirá para melhores desempenhos dos líderes em ambiente multicultural.* Para o fazer, partimos das influências dos vários grupos culturais na actuação do líder multicultural e deduzimos Critérios de Evidência<sup>25</sup>. Para estruturar o modelo do perfil de competências considerámos o Trabalho de Investigação de Grupo elaborado no âmbito do Curso de Estado Maior Conjunto 2005/2007, coordenado pelo Major de Artilharia Marques Avelar, “Subsídios para um modelo de formação / desenvolvimento em liderança dos oficiais dos quadros permanentes do Exército: da formação académica ao desenvolvimento em contexto de trabalho”. Deste estudo adoptámos as áreas de competência dos líderes que decompusemos em Unidades de Competência<sup>26</sup>.

## **(2) Áreas de competências<sup>27</sup> em liderança**

A formação do líder, em contraponto ao senso comum do passado, não depende exclusivamente de questões particulares inatas, hoje é claro que existe uma *formação* em liderança que é articulada em *formação formal*, *formação não formal* e *formação informal*<sup>28</sup> (Bilhim, 2004: 248). As características inatas, como o Coeficiente de Inteligência e outras ligadas à personalidade, têm um forte carácter de imutabilidade e, sendo a formação essencialmente mudança, a questão que se coloca é: *Que mudanças temos que provocar no indivíduo para o transformar num líder?* Estas mudanças poderão ser incluídas em três grandes áreas: a área das *Capacidades de Auto-Gestão*, a área das *Capacidades Sociais* e a área das *Capacidades de Facilitador de Trabalho* (Bilhim citado por Avelar, 2006: 13).

Estas Áreas de Competências subdividem-se em Unidades de Competência que, por seu turno, apresentam as competências através dos Critérios de Evidência (**Apêndice 3**).

*Capacidades de Auto-Gestão* – Este tipo de competências manifesta-se nas seguintes Unidades de Competência:

<sup>25</sup> Critérios de Evidência – diferentes acções/realizações através das quais o líder indicia o domínio da competência visada (Gomes: 2006,82).

<sup>26</sup> Unidades de Competência – combinatórias coerentes dos elementos da competência em cada Área de Competências (Gomes: 2006,83).

<sup>27</sup> Área de Competências - conjunto coerente e articulado de ‘unidades de competência’ e de ‘critérios de evidência’ (Gomes: 2006,82).

<sup>28</sup> Formação Formal – Nível de formação dispensado pelo sistema formal de ensino, com base na assimetria professor/aluno, na prévia estruturação de programas e horários, na existência de processos avaliativos e de certificação.

Formação não Formal – Caracteriza-se pela flexibilidade de horários, programas e locais, baseado geralmente no voluntariado, em que está presente a preocupação de construir situações educativas “à medida” de contextos e públicos singulares.

Formação Informal – Esta corresponde a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que não de forma consciente e intencional, isto é, corresponde a situações pouco estruturadas e pouco organizadas.

- Capacidade de auto-avaliação - conhecendo os seus pontos fortes e fracos, bem como o impacto destes nos seguidores, designadamente na sua eficiência e no atingir dos seus objectivos;
- Capacidade de gerir exigências conflituosas, ou, no contexto organizacional, aplicação de regras. A aptidão do líder é evitar que os conflitos provoquem a paralisação dos processos, deverá entender a raiz natural desses conflitos e desenvolver estratégias para balancear esses interesses conflituosos ou, por outro lado, integrá-los de uma forma equilibrada;
- Capacidade de aprendizagem - significa que o líder reconhece as capacidades que detém, a necessidade de adquirir de novas capacidades e de testar novas competências.
- Os valores de liderança - existem determinados valores pessoais que se usados na liderança demonstram ter um papel bastante eficiente. Acima de todos, encontram-se a honestidade e a integridade, na medida em que incutem confiança e credibilidade nos que rodeiam o líder. Existem outras características essenciais, tais como, uma forte iniciativa pessoal e perseverança para a persecução de objectivos organizacionais difíceis, e uma atitude optimista para suportar quer a eficácia individual quer a do grupo.

Capacidades Sociais – O exercício da liderança é essencialmente uma manifestação social. Estas capacidades sociais manifestam-se nas seguintes Unidades de Competência:

- A capacidade de construir e manter relações - deve ser preocupação do líder construir e desenvolver relações cooperativas, tendo a capacidade de respeitar e entender diferentes pontos de vista.
- A capacidade de construir grupos de trabalho eficazes - deverá ser entendida não só como capacidade de desenvolvimento de relações entre si e os outros, mas entre os elementos que constituam um grupo de trabalho. Uma liderança eficaz criará nestes grupos sinergias e motivação.
- Capacidades comunicativas - comunicação implica sempre dois sentidos, o líder deverá ser capaz de transmitir informação e ideias, de forma clara, em diferentes meios, e por outro lado, deverá ser um bom auditor e intérprete do que os outros sentem e pensam.
- A capacidade de desenvolver os outros - manifesta-se na habilidade em auxiliar outros a diagnosticar as suas necessidades de desenvolvimento, bem como na de

proporcionar críticas construtivas (*coaching*<sup>29</sup>), encorajar a mudança e reconhecer e recompensar as melhorias observadas.

*Capacidades de Facilitador de Trabalho* – O trabalho dos líderes é o de facilitar a implementação, coordenação e integração de um sistema de forma a que seja eficiente e eficaz. Esta aptidão desejável nos líderes traduz-se nas seguintes Unidades de Competência:

- Capacidade de gestão - é o conjunto das competências necessárias para facilitar e coordenar as actividades a desenvolver, definir objectivos e delinear o planeamento através do qual estes serão atingidos, supervisionar o progresso resolvendo os problemas que vão surgindo e tomar decisões.
- Capacidade para pensar e agir de forma estratégica - baseia-se na noção de que todas as tarefas levadas a cabo diariamente, são desenvolvidas em proveito de um horizonte mais vasto onde se inserem, quer os objectivos organizacionais a longo prazo, quer a missão da organização. Deste modo será mais fácil decidir, determinar prioridades e dar o apoio necessário para aproximar a realidade vivida à idealizada no futuro.
- Capacidade de pensar de uma forma criativa - a criatividade propícia a inovação. Implementar inovações implica a capacidade de correr riscos e de operar em ambiente incerto, deixando para trás áreas de conforto.
- Capacidade de iniciar e implementar a mudança - o papel de líder implica exercer influência nos outros de forma a participarem na implementação das mudanças e institucionalizar novas maneiras de trabalhar.

### **(3) Perfil de competências do líder**

No **Apêndice 3** apresentamos o perfil de competências do líder multicultural. Este perfil foi elaborado em resultado das deduções, alcançadas pelo processo de investigação, e apresenta as competências genéricas de um líder multicultural, que devem ser tomadas em consideração sempre que o processo de liderança envolve colaboradores de grupos culturais distintos daquele ao qual o líder pertence. Estas competências devem ser acrescentadas àquelas que qualquer líder deve possuir e que não configuram o objectivo do nosso estudo.

A hipótese 2, relacionada com a resposta à nossa segunda questão derivada, ***Qual o perfil de competências que um líder em ambiente multicultural deve possuir?*** foi validada pelos resultados apresentados no Apêndice 3 – Perfil de Competências do Líder Multicultural, do qual apresentamos, abaixo, os resultados de forma resumida. O procedimento adoptado consistiu em, partindo das influências dos vários grupos culturais na actuação do líder multicultural, identificando requisitos a cumprir na presença de distintos grupos culturais, foi

---

<sup>29</sup> Coaching significa ensinar, demonstrar, conduzir, aconselhar e incitar pessoas menos experientes. A preocupação principal incide sobre métodos em detrimento dos conceitos.

possível deduzir os critérios de evidência das competências que o líder multicultural deve possuir.

As competências em liderança, tal como em qualquer área do conhecimento, agrupam-se em áreas de competência que, por sua vez, se descriminam em unidades de competência, estas, no sentido de operacionalizar as competências, agrupam-se em critérios de evidência.

Para a área de competências *Capacidades de Auto-gestão* as unidades de competências e respectivos critérios de evidência são os seguintes:

- Capacidade de auto-avaliação - conhecer antecipadamente as características requeridas para o desempenho do cargo (*job description*); conhecer e desenvolver os seus carisma e nível de influência; conhecer o poder e as formas de o demonstrar.
- Capacidade de gerir exigências conflituosas, ou, no contexto organizacional, aplicação de regras - zelar pelo cumprimento das normas e regras; ter capacidade de organização; exercer o poder partilhando os sucessos e assumindo as falhas; conhecer os aspectos fracturantes entre os grupos culturais; ser proactivo na resolução de conflitos; reservar alguma flexibilidade sem descurar o cumprimento de normas e regras; Ser equilibrado no julgamento (punições e recompensas).
- Capacidade de aprendizagem - desenvolver aptidão linguística; entender os normativos culturais intrínsecos; entender os poderes intrínsecos dos grupos culturais (materiais e espirituais); conhecer a posição dos grupos culturais relativamente à política, religião e laicismo.
- Os valores de liderança - expressar valores como o altruísmo, a benevolência, a bondade, e a generosidade; expressar espírito de equipa; expressar solidariedade; expressar integridade, lealdade e espírito cooperativo; promover o respeito pelo indivíduo.

Para a área de competências *Capacidades Sociais* as unidades de competências e respectivos critérios de evidência são os seguintes:

- Capacidade de construir e manter relações - desenvolver e manter o nível de confiança dos colaboradores; entender o conceito de sociedade familiar; promover reuniões sociais (lúdicas) com o objectivo de dar a conhecer as diferentes culturas; assumir a responsabilidade pelo bem-estar geral da Força; conhecer as abordagens sociais dos grupos culturais (apoio à infância, problemas raciais, violência doméstica, etc); dominar os assuntos relacionados com a discriminação sexual; dominar os assuntos relacionados com a religião.
- Capacidade de construir grupos de trabalho eficazes - formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais; fomentar o colectivismo e espírito de equipa; desenvolver mecanismos que ampliem a motivação individual até à motivação

colectiva; considerar a presença de mulheres na Força e a forma como os grupos culturais interagem com essa presença; impor alguma assertividade nas relações sociais por forma a que, por questões meramente sociais, não fiquem tarefas por cumprir.

- Capacidades comunicativas - ser assertivo, claro e preciso na comunicação; Fomentar a interacção entre os grupos culturais; conhecer a forma como os grupos culturais comunicam (assertividade e subtileza); encurtar a distância aos colaboradores afim de facilitar a interacção.
- Capacidade de desenvolver os outros - induzir a competição saudável, recompensar o bom desempenho individual e avaliar a resposta dos colaboradores às medidas que implementa, adaptando a forma como o faz às características dos grupos culturais em causa; fomentar a equidade no processo de recompensas; promover o treino, o aperfeiçoamento e o aconselhamento (controlo, educação e formação); promover a inteligência e o conhecimento; promover a estabilidade psicológica e social.

Para a área de competências *Capacidades de Facilitador de Trabalho* as unidades de competências e respectivos critérios de evidência são os seguintes:

- Capacidade de gestão - orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns; atribuir tarefas de acordo com a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores; gerir o esforço para generalizar o sucesso; ser proactivo no desempenho das tarefas, por muito difíceis que estas pareçam; ser metódico por forma a que a liderança não seja colocada em risco pela informalidade ou desorganização.
- Capacidade para pensar e agir de forma estratégica - entender o processo de influência como uma necessidade diária; persistir nos formalismos próprios do desenvolvimento das operações; definir e calendarizar objectivos; filtrar o confiável do não confiável por forma a prever e evitar situações inesperadas; evitar a rotina e a repetição.
- Capacidade de pensar de uma forma criativa - desenvolver formas criativas de promover a interacção social (reuniões sociais, ocasiões festivas, cerimónias, etc); recorrer ao uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes; promover a resolução criativa de problemas.
- Capacidade de iniciar e implementar a mudança - centralizar o controlo da mudança que conduz ao cumprimento da missão; exercer a influência de forma centralizada; evidenciar visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança; promover expectativas altas; ser persuasivo no sentido de produzir as mudanças necessárias ao cumprimento

da missão; compreender a tradição, a antiguidade e a experiência e utilizá-las como instrumentos de progresso.

### c. Síntese conclusiva

Neste capítulo validámos as duas hipóteses identificadas na metodologia adoptada para o estudo.

No sentido de apresentar a forma como a hipótese 1 do nosso estudo foi validada e tendo em consideração que os Apêndices 1 e 2, em que essa validação se opera, são demasiado extensos, apresentamos o seguinte exemplo:

- Grupo cultural – África Sub-sahariana;
- Critérios da liderança multicultural influenciadores do grupo cultural – liderança carismática/baseada em valores, liderança orientada para a equipa, liderança orientada para o humanismo e liderança participativa;
- Dimensões culturais diferenciadoras – orientação humanista;
- Aspectos influenciadores da acção do líder - Valorização dos outros (família, amigos, comunidade, estrangeiros, etc); Baixa propensão a problemas psicológicos; Valorização de valores tais como o altruísmo, a benevolência, a bondade, o amor e a generosidade; Motivação advém do grupo; As relações pessoais e familiares garantem a protecção social e económica dos indivíduos; O apoio advém de círculos próximos; Os membros da sociedade são responsáveis por promover o bem-estar dos outros. O Estado não se envolve activamente; O estado apoia o sector privado e mantém o equilíbrio entre os domínios público e privado; Assuntos como o trabalho infantil são repudiados e são aplicadas sanções; A população é sensível aos problemas raciais; Os indivíduos fornecem apoio social uns aos outros; Nas sociedades menos desenvolvidas é expectável que os filhos apoiem os pais; Os membros da família colaboram na economia familiar.

Dos aspectos influenciadores da acção do líder é possível deduzir as influências da cultura na liderança, apresentando estas influências agrupadas de acordo com as dimensões universais da liderança. Para o grupo cultural África-subsaariana os resultados (a *bold*) são os seguintes:

- Confiança - Os indivíduos deste grupo cultural valorizam os outros, incluindo os estrangeiros. **O líder deve ter a capacidade de desenvolver e manter o nível de confiança no grupo;**
- Empatia - Para conseguir a empatia com este grupo o **líder deve entender o conceito de sociedade familiar** em que a protecção advém da família e de círculos próximos;

- Transformação - Para este grupo cultural a motivação advém do grupo de trabalho em que os elementos se inserem, assim, **o líder deve ter a capacidade de formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais;**
- Poder - Para este grupo cultural o entendimento do poder é proporcional à percepção que os seus elementos têm do valor e prestígio do líder. **A influência do líder pode assentar em valores como o altruísmo, a benevolência, a bondade, e a generosidade;**
- Comunicação - Neste grupo cultural a interacção relaciona-se com a **capacidade do líder em orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns.**

A hipótese 2, foi validada através do modelo de perfil de competências para o líder multicultural. Para desenvolver este modelo partimos das influências da cultura na liderança, generalizámo-las e deduzimos os critérios de evidência das competências. Posteriormente agrupámos aqueles critérios por unidades de competência que, por sua vez, foram agrupadas por áreas de competência. Dada a dimensão do perfil de competências do líder multicultural apresentamos, de seguida como exemplo, os critérios de evidência deduzidos para **uma** unidade de competência de **uma** das áreas de competência:

- Área de competência – Capacidades de auto-gestão;
- Unidade de competência - Capacidade de auto-avaliação;
- Critérios de evidência - Conhecer antecipadamente as características requeridas para o desempenho do cargo (*job description*); Conhecer e desenvolver os seus carisma e nível de influência; Conhecer o poder e as formas de o demonstrar.

### **Considerações finais**

O exercício da liderança é, efectivamente, um processo dinâmico que depende do contexto da actividade, da perspectiva do observador que analisa esse processo, da matriz cultural enquadrante, da educação e das expectativas dos seguidores ou colaboradores, e a qualidade da liderança está directamente relacionada com o sucesso e com o progresso das Organizações.

O sucesso nas operações militares exige, cada vez mais, um entendimento dos padrões normativos dos indivíduos, comunidades e sociedades, sobretudo porque eles se relacionam com as funções a desempenhar pelos militares e com o ambiente no qual tais tarefas são realizadas. Hoje, a formação cultural é necessária e deve ser considerada, como requisito prévio, no emprego das Forças.

O conceito de cultura que abordámos é aquele que a define como o repositório colectivo de saberes, crenças, atitudes, valores (morais e materiais), tradições e padrões de

comportamento partilhados por um determinado agrupamento social, transmitido de uma geração à seguinte.

Nas Organizações as pessoas e as relações entre si visam o alcance das finalidades, metas e objectivos organizacionais e os líderes assumem um papel determinante na consecução daquelas finalidades, metas e objectivos. Neste sentido, a liderança é definida como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. Este conceito de liderança é transversal a todas as Organizações, no entanto, dada a especificidade da Organização militar, é pertinente a definição de liderança militar. Na Organização militar, têm particular importância a influência sobre os subordinados, o estabelecimento de objectivos, direcção e motivação, assim, a liderança militar é o processo de influenciar os subordinados proporcionando objectivos, direcção e motivação, enquanto se desenvolve para cumprir a Missão e para melhorar a Organização.

No que às operações militares diz respeito, o actual ambiente operacional passou a apresentar-se complexo, conjunto, interagencial e multinacional, com múltiplos e diferentes actores. O carácter multinacional das operações é, cada vez mais, uma realidade. As operações são, actualmente, desenvolvidas com Forças de vários países, pertencentes a alianças internacionais, parcerias ou coligações. Tendo em conta a especificidade das operações militares, torna-se essencial um clima de confiança mútua entre as Forças a operar num ambiente multinacional. Esta confiança está, também, relacionada com o conhecimento da cultura daquelas Forças.

A competência cultural é demonstrada através de uma liderança capaz de atravessar divisores culturais e estabelecer sistemas cooperativos entre comunidades e grupos de culturas diferentes. Para gerir, com eficiência, a dinâmica das diferenças, um líder, em operações militares, deverá dominar estratégias eficazes para resolver conflitos entre povos e Organizações diversificados.

A tese que nos propusemos defender com o nosso estudo é que o ambiente cultural influencia a liderança militar. Encetámos, então, um processo que nos permitiu, numa primeira fase, para cada um dos grupos culturais, apresentar as dimensões culturais que influenciam os critérios da liderança multicultural e, para cada uma dessas dimensões, indicar os resultados que consubstanciam os comportamentos dos grupos culturais face aos critérios (Apêndice 1) e, numa segunda fase, agrupar os resultados de acordo com os princípios universais da liderança, deduzindo, assim, as influências na actuação dos líderes (Apêndice 2). A identificação de influências da cultura na actuação do líder multicultural já nos permite validar aquela tese, no entanto, até motivados pelo rigor científico, propusemo-nos apresentar o resultado prático



daquelas influências indicando as competências do líder multicultural, para o fazer, elaborámos um perfil de competências que apresenta os critérios de evidência das competências, agrupados de acordo com as áreas de competência da liderança (Apêndice 3).

### **Propostas e recomendações**

A temática que nos propusemos desenvolver não se esgota com o estudo que acabámos de desenvolver, de qualquer forma, pela actualidade do assunto e porque as missões de carácter multinacional têm emergido com maior frequência, tanto os dados recolhidos através da investigação como as conclusões que retirámos, afiguram-se-nos de grande utilidade.

Antes de outros desenvolvimentos deste tema parece-nos, para além do enquadramento conceptual e conjuntural, importante o conhecimento acerca dos vários grupos culturais, dos seus comportamentos padronizados e da forma como estes influenciam a liderança. A consciência prévia das competências a deter pelos líderes multiculturais é, no nosso entendimento, um factor multiplicador do sucesso da própria missão.

No fim deste trabalho, persistem alguns aspectos que pela sua importância seriam merecedores de estudos mais aprofundados, nomeadamente:

- A formação em liderança multicultural – este trabalho poderá ser desenvolvido com vista a elaborar o desenho da formação a ministrar aos militares para quem se perspectivem cargos que impliquem a acção da liderança em ambiente multinacional. No âmbito dos compromissos internacionais, em que se incluem as FND, existem alguns cargos a desempenhar por militares portugueses em que estes se vêem na contingência de liderar militares de outras nacionalidades. No nosso entendimento, seria pertinente uma formação em liderança multicultural a anteceder o desempenho daqueles cargos;
- A educação cultural do Soldado - em operações militares, o conhecimento dos normativos culturais dos outros povos não é uma determinação exclusiva dos líderes. Todos os militares estão sujeitos às influências das culturas dos participantes na operação, por tal, parece-nos pertinente definir e caracterizar o Soldado culturalmente instruído.

## **Referências bibliográficas**

### **Livros**

ALMEIDA, Furtado de - **A motivação no Exército Profissional**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2001. Trabalho Individual de Longa Duração.

ANTUNES, Manuel – **Teoria da Cultura**. Lisboa: Edições Colibri, 2002. ISBN 972-772-110-9.

AVELAR, Marques [et al] - **Subsídios para um modelo de formação / desenvolvimento em liderança dos oficiais dos quadros permanentes do exército: da formação académica ao desenvolvimento em contexto de trabalho**. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006. Trabalho de Investigação de Grupo no âmbito do CEMC 2005/2007.

BILHIM, João Abreu de Faria - **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas, 2004. ISBN 972-8726-36-8. p. 248.

CAEIRO, Luís – **As Atitudes Culturais dos Portugueses e sua Influência na Gestão**. Versão provisória facultada pelo autor, 2007.

CARTER, Louis [et al] – **Best Practices in Leadership Development and Organization Change**. San Francisco: Pfeiffer, 2005.

CARVALHO, Virgílio de - **Elementos de cultura histórica, política, estratégica e militar**. Lisboa: Sociedade Histórica da Independência de Portugal, 1999. ISBN 972-9326-26-6.

CUCHE, Denys – **A noção de cultura nas ciências sociais**. Lisboa: Fim de Século, 2006. ISBN 978-972-754-246-8.

DRUCKER, Peter [et al] - **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

**FM 22-100 Army Leadership – Be, Know, Do**. Headquarters, Department of the Army, Washington DC: United States Army, 1999.

GOMES, Maria – **Referencial de Competências-Chave para a Educação e Formação de Adultos**. Lisboa: Direcção Geral de Formação Vocacional, 2006.

GRILO, António José Ruivo - **Deontologia Militar : percepção de elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o século XXI**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2003. Trabalho Individual de Longa Duração.

GUIDDENS, Anthony – **Sociology**. Cambridge: Polity Press, 2001.

HOFSTEDE, Geert – **Culturas e Organizações, compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

HOUSE, Robert [et al] – **Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 societies**. London: Sage Publications, Inc, 2004.

HUNTINGTON, Samuel [et al] - **O choque das civilizações? (o debate sobre a tese de Samuel Huntington)**. Lisboa: Gradiva, 1999.

JESUINO, Jorge Correia - **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

LEITÃO, Vilas; ROSINHA, António – **Ética e Liderança, Uma Visão Militar e Académica**. Lisboa: Academia Militar. ISBN 978-972-96167-9-2.

NETO, Felix – **Psicologia Intercultural**. Lisboa: Universidade Aberta, 2002. ISBN 972-674-376-1.

RAMOS, Paulo - **Estratégia e cultura**. Lisboa : Instituto de Altos Estudos Militares, 2001. Trabalho Individual de Longa Duração.

**Regulamento de Campanha – Operações**. Lisboa: Exército Português, 2005.

SILVA, Pedro [et al] – **A Liderança Multicultural**. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2007. Trabalho de Investigação de Grupo no âmbito do CPOG 2007/2008.

**Serve to Lead**. Sandhurst: The Royal Military Academy.

VIEIRA, Belchior Gen – **Liderança Militar**. Lisboa: Academia Militar, 2002.

WIRTZ, James [et al] – **Strategy in the Contemporary World: an Introduction to Strategic Studies**. New York: Oxford University Press, 2004.

## **Artigos**

ALVES, Carlos - **Tipos de liderança: sua importância dentro das organizações.** Ataleiros. Constância. Ano II, n.º 4 ( Outubro 2000 ) p. 14 – 15.

CARVALHO, Rio – **Relatório e pareceres do projecto de investigação “Os Cidadãos e o Reordenamento da Segurança e da Defesa Nacionais”.** Associação de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional. Caderno 9. Lisboa (1997) p.52

COLOMA, Santayana y - **Ejército y cultura.** Ejército. Madrid. Año LXII, nº 730 (Diciembre 2001) p. 26 - 57.

CZEGE, Brig Gen Huba Wass de - **Uma visão global de liderança.** Military Review. Forth Leavenworth. 1º Trim.(1993) p. 84 – 96.

DORÉ, Andréa – **Oriente e comércio, diplomacia e guerra.** Ciência Hoje. Universidade Federal do Paraná. Vol.33 nº 196 (2003) p. 24 – 29.

GUEDES, Armando Marques - **As guerras culturais, a soberania e a globalização: o choque das civilizações revisitado.** Boletim IAEM. Lisboa. nº51. (Abr 2000) p. 165-184.

GUSMÃO, Manuel [et al] - **A cultura. As culturas.** Vértice. Lisboa. n.º 1. ( Abril 1988 ) p. 7 - 50.

JESUÍNO, Jorge Correia – **Cultura e Liderança: o Projecto GLOBE.** A Psicologia na Viragem do Século – Actas do IV Encontro Nacional dos Psicólogos. Lisboa: Climepsi Editores, 1998. p. 39-47.

JESUÍNO, Jorge Correia – **Formação em Liderança, Cenários e Contextos.** Anais do Clube Militar Naval. Lisboa. Vol. CXX. (Out-Dec 1990) p. 701 – 719.

KOURLIANDSKY, Jean-jacques - **Os Espaços Culturais.** In: BONIFACE, Pascal - Atlas das Relações Internacionais. Lisboa: Plátano, 1999. p. 60.

LEANDRO, Garcia - **Portugal, a cultura portuguesa e o futuro.** Estratégia. Lisboa. Vol. XIV. (2003) p. 85 – 98.

LIND, William – **Compreendendo a guerra de 4ª geração.** Military Review. Forth Leavenworth. (Jan-Fev 2005).

McFARLAND, Maxie – **Educação Militar Cultural**. *Military Review*. Forth Leavenworth. (Jul-Ago 2005) p.76 – 86.

MOREIRA, Adriano - **Estratégia e Áreas Culturais**. *Nação e Defesa*. Lisboa. nº14. (Fev 1980) p. 77-90.

MOREIRA, Adriano - **O poder cultural**. *Nação e Defesa*. Lisboa. nº18. (Fev 1981) p. 43-51.

RIBEIRO, Serafim - **Ainda e sempre a cultura organizacional**. *Alabarda*. Caldas da Rainha. n.º 21. ( Junho 2003 ) p.28 – 29.

SANTOS, Marques dos - **Cultura e Poder**. *Nação e Defesa*. Lisboa. n.º especial (Defesa Nacional - Anos 90), vol. 1. (Agosto 1990) p. 168-178.

#### **Sítios na Internet**

**Cultura**. [em linha]. [consultado em 16 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em: <<http://josvie.freehostia.com/cultura.htm>>

GRISHAM, Thomas. **Cross-Cultural Leadership. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Project Management**. [em linha]. Melbourne: Royal Melbourne Institute Technology University, 2006. [consultado em 17 de Março de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://adt.lib.rmit.edu.au/adt/uploads/approved/adt-VIT20061116.125205/public/02whole.pdf>>

MARTINS, Manuel - **Liderança Multicultural**. [em linha]. Air&Space Power Journal, 1º Trimestre 2007. [consultado em 2 de Novembro de 2007]. Disponível na Internet em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2007/1tri07/martins.html>>

NATO – **Final Communiqué**. [em linha]. Ministerial meeting of the North Atlantic Council held at NATO headquarters, Brussels, 2007. [consultado em 18 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.nato.int/docu/pr/2007/p07-130e.html>>

NYE, Joseph - **Other countries attracted to our values - source of 'soft power'**. [em linha]. Special To The Post-Intelligencer, 2000. [consultado em 18 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em: < <http://seattlepi.nwsource.com/opinion/fpolop.shtml>>

PETERS, Helen; KABACOFF, Robert – **Global or local: the impact of country culture on leadership style in Europe**. [em linha]. Munique: Management Research Group, 1998. [consultado em 16 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em: <[http://www.mrg.com/documents/Euro\\_Culture.pdf](http://www.mrg.com/documents/Euro_Culture.pdf)>

**Psicologia Social**. [em linha]. Porto Editora, 2004. [consultado em 16 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em: <[http://www.edusurfa.pt/mostra\\_pdf/?pdf=PsicologiaSocial.pdf](http://www.edusurfa.pt/mostra_pdf/?pdf=PsicologiaSocial.pdf)>

VICENTE, João - **Uma Reflexão Actual sobre a Transformação das Forças Armadas Portuguesas**. [em linha]. Air&Space Power Journal, 4º Trimestre 2007. [consultado em 8 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2007/4tri07/vicente.html>>

## **PALAVRAS-CHAVE**

COMPETÊNCIA

CRITÉRIOS DA LIDERANÇA

CULTURA

DIMENSÃO CULTURAL

LIDERANÇA

MODELO DE ANÁLISE CULTURAL

MULTICULTURAL

MULTINACIONAL

PADRÃO CULTURAL

PERFIL DE COMPETÊNCIAS

**LISTA DE ABREVIATURAS****A**

*AJP* Allied Joint Publication

**C**

*CCIs* Country Co-Investigators

*CI* Comunidade Internacional

*CLTs* Culturally endorsed implicit Leadership Theories

*CRO* Crise Response Operations

**E**

*EAPC* Euro-Atlantic Partnership Council

*EUA* Estados Unidos da América

**F**

*FM* Field Manual

*FND* Forças Nacionais Destacadas

*FFAA* Forças Armadas

**G**

*GLOBE* Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness  
Research Program

**N**

*NATO* North-Atlantic Treaty Organization

*NU* Nações Unidas

**O**

*OI* Organizações Internacionais

*OODA* Organizar, Orientar, Dirigir e Agir

**P**

*PARH* Programa Avançado de Recursos Humanos

*PfP* Partnership for Peace

**R**

*RC* Regulamento de Campanha

*RAM* Revolução nos Assuntos Militares

**T**

*TH* Trabalho de Investigação Individual



## **Anexo A**

### **Modelo das dimensões culturais e países mais representativos**

---

## 1. Dimensões culturais e países mais representativos

- Distância ao Poder (Elevada Distância ao Poder vs. Proximidade ao Poder);
- Individualismo (Individualismo vs. Colectivismo);
- Afirmação da Pessoa (Masculinidade / Afirmação Forte vs. Feminilidade / Afirmação Discreta);
- Controlo da Incerteza (Elevada Necessidade de Controlo da Incerteza vs. Baixa Necessidade de Controlo da Incerteza);
- Organização do Tempo (Monocronismo vs. Policronismo);
- Organização da Informação (Referência ao Contexto Implícita / Contexto Forte vs. Referência ao Contexto Explícita / Contexto fraco).

### 1.1. Distância ao Poder

Nas culturas caracterizadas por elevada distância ao poder, as pessoas vêem a desigualdade social como um facto “natural” porque todos têm, à partida, um lugar definido na hierarquia social, muitas vezes associado ao seu estatuto à nascença. As pessoas são educadas para obedecer à autoridade dos mais velhos e dos superiores. A antiguidade e a veteranaria são respeitadas, e usufruem de regalias inerentes. As pessoas de menor poder têm uma atitude ambivalente em relação às pessoas que ocupam posições elevadas na hierarquia social: por um lado, têm uma forte necessidade emocional de dependência, procurando segurança sob a sua protecção; por outro, consideram os superiores como pessoas distantes, com outros interesses e objectivos, encarando-os com desconfiança e até hostilidade. O poder está centralizado e os superiores são, frequentemente, pessoas pouco acessíveis e tratadas com formalismo. Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que têm que fazer. Tendem a multiplicar-se os níveis hierárquicos e há uma distância social acentuada entre os que ocupam o topo e a base da organização, visível na distinção entre operários (colarinhos azuis) e não operários (colarinhos brancos), na diferenciação dos benefícios e na grande amplitude dos leques salariais. As pessoas com mais poder usam sinais e símbolos do seu maior estatuto, e usufruem de direitos e privilégios especiais. O chefe admirado é um autocrata benevolente, um “bom pai”, severo mas protector, que toma as decisões, garante a disciplina e a segurança. A correcção das desigualdades de poder faz-se pela contestação, pela sabotagem e pela revolução.

---

Entre os países caracterizados por uma atitude de elevada distância ao poder estão a Malásia, China, Países Árabes, América Latina, Índia, Rússia, Brasil, França, Turquia, Bélgica, Portugal e Grécia.

As culturas com baixa distância ao poder caracterizam-se por pequena distância social entre pessoas com níveis diferentes de poder. As hierarquias organizacionais não são o reflexo de uma diferenciação social pré-existente mas correspondem apenas a uma divisão de papéis justificada pela lógica dos objectivos comuns. A antiguidade e a veteranaria não são vantagens em si próprias e, por isso, não têm privilégios. As pessoas são educadas para serem independentes e tomarem iniciativas. Pais e filhos, alunos e professores, relacionam-se de forma nivelada. O poder das pessoas varia com as tarefas e responsabilidades que lhes estão atribuídas, e a sua importância é avaliada pelas competências que possuem, pelas responsabilidades que assumem e pelos resultados que alcançam. As pessoas de maior e de menor poder têm, entre si, uma relação de interdependência. O número de níveis hierárquicos é reduzido. Pratica-se a descentralização, a delegação e o *empowerment*. Os superiores são pessoas acessíveis e tratados de modo informal. Os subordinados esperam ser consultados e tomam a iniciativa nas suas áreas de responsabilidade. Chefes e subordinados têm uma relação nivelada, apenas diferindo nas suas funções e responsabilidades, e mantêm entre si uma relação colaborativa. Operários e não operários são considerados e respeitados de forma semelhante. As pessoas de maior poder comportam-se de forma discreta e usam sinais que as aproximam das pessoas com menos poder. Os privilégios e símbolos de estatuto devem ser usados com discrição. Os benefícios diferem pouco com os níveis hierárquicos e o leque salarial é estreito. O chefe desejado é um democrata que apela à participação, envolve as pessoas nos objectivos e responsabiliza pelos resultados. As desigualdades de poder equilibram-se pela negociação, pela reconstrução e pela criação de consensos.

Dos países caracterizados por uma atitude de menor distância ao poder fazem parte a Áustria, Israel, Países Escandinavos, Suíça, Grã-Bretanha, Alemanha, Austrália, Holanda, Canadá e EUA.

## **1.2. Individualismo**

Nas sociedades com elevado individualismo há uma forte consciência do eu. A identidade está baseada no indivíduo: a pessoa vale pelas suas competências e capacidade

---

realizadora. Cada pessoa é um indivíduo independente que luta pelos seus direitos, posições e interesses. Cada um preocupa-se consigo próprio e com os mais próximos. As obrigações do indivíduo são sobretudo para consigo e para com a família nuclear. As pessoas pensam e actuam exprimindo abertamente a sua individualidade e a sua diferença. Assumem as suas posições próprias independentemente das opiniões ou reacções dos outros. Dizer-se o que se pensa ou o que se sente é um sinal de frontalidade e honestidade. Impera o princípio do universalismo normativo: os princípios, valores e normas aplicam-se a todas as pessoas, independentemente da sua posição social. A sociedade aceita que há ganhadores e perdedores, há pessoas com sucesso e pessoas fracassadas. Os perdedores e os infractores sentem-se fortemente culpabilizados e perdem o amor-próprio. Os desacordos e conflitos são normais e devem ser resolvidos mesmo que seja necessário o confronto. A relação empregador-empregado é uma relação transaccional, isto é, baseia-se num processo de trocas que deve funcionar enquanto servir os interesses das partes. As relações de trabalho são assertivas e frontais. As admissões e promoções baseiam-se na competência, no mérito e nas normas em vigor. Quando se estabelece uma relação de trabalho ou de negócio, dá-se prioridade às tarefas, aos assuntos de trabalho e aos resultados. As relações pessoais devem ser mantidas à parte das relações profissionais. Há uma separação clara entre vida pessoal e trabalho.

Os países mais representativos da atitude individualista são os EUA, Austrália, Grã-Bretanha, Canadá, Holanda, Itália, Bélgica, França, Países Escandinavos, Suíça e Alemanha.

Nas sociedades com elevado colectivismo domina a consciência do nós. As pessoas identificam-se pelo grupo social de pertença e valem pelo estatuto social, origem familiar, étnica ou religiosa, pelos relacionamentos sociais ou apoios de que dispõem. A aplicação dos princípios, valores e normas, é particularista, isto é, tende a ser ajustado a cada caso, dependendo das pessoas e dos contextos. As pessoas sentem-se ligadas e preocupam-se com a família alargada, o grupo e a comunidade, de que recebem a protecção em troca da sua lealdade. Há uma forte preocupação com o que os outros podem pensar, dizer ou sentir. Tende-se a adoptar a conduta socialmente aprovada e a evitar os confrontos para que prevaleça a harmonia e as boas relações dentro do grupo. Os desacordos e conflitos são evitados, minimizados ou tratados de forma indirecta, para evitar o confronto. É importante que as pessoas não apareçam como vencidas ou humilhadas, nem percam o respeito e

---

consideração dos outros. Os perdedores e os infractores, sentem-se envergonhados. A relação empregador-empregado é de natureza moral: envolve a ideia de que o empregador é responsável pelo empregado a quem deve garantir a segurança do emprego; o empregado, por seu lado, espera que a organização lhe garanta estabilidade e o trate como um elemento da “família”. As relações de trabalho devem preservar a harmonia interpessoal, atenuar os conflitos e evitar que haja “vítimas”. Quando se estabelece uma nova relação de trabalho ou de negócio, dá-se prioridade à relação: tenta-se conhecer primeiro a pessoa e o seu contexto social, e estabelecer uma relação de confiança, antes de se entrar na tarefa ou no assunto. As decisões de admissão e de promoção consideram, entre outros factores, a origem familiar, as recomendações, as ligações pessoais, a antiguidade e a lealdade pessoal. O facto de a relação profissional coexistir com uma relação pessoal, é visto como podendo reforçar a confiança e a lealdade. Há uma separação pouco clara entre vida privada e trabalho.

Os países e regiões que melhor representam a atitude colectivista são a América Latina, Países Africanos, Países Asiáticos, Portugal, Grécia, Turquia, Brasil e os Países Árabes.

### **1.3. Afirmção da Pessoa**

Os países com forte afirmação da pessoa (também designada como masculinidade), são culturas que acreditam nas pessoas como centros de acção, na sua capacidade de transformar a realidade e determinar os acontecimentos, isto é, há uma prevalência cultural do locus de controlo interno. Crêem que as pessoas podem mudar o seu estatuto social com base no trabalho árduo, no espírito empreendedor e na capacidade de aproveitar as oportunidades. As pessoas são ambiciosas e competitivas, têm uma forte motivação para vencer, valorizam o sucesso, o dinheiro e a posse de bens materiais. Gostam dos desafios, do confronto e de competir para ganhar. A comunicação interpessoal é directa e assertiva. As competições e conflitos levam frequentemente ao confronto, o qual origina vencedores e vencidos publicamente assumidos. Os insucessos e os fracassos são socialmente censurados e vividos pelos próprios com intensos sentimentos de frustração e de culpa. Simpatiza-se com os vencedores e com os mais fortes, e as pessoas com grande sucesso ou que conseguiram uma ascensão social fulgurante, são tidas como exemplos a seguir. As empresas são arenas competitivas onde cada pessoa procura fazer melhor que os outros. As recompensas estão estreitamente relacionadas com os níveis de desempenho.

Os países que se distinguem por atitudes culturais de forte afirmação da pessoa, são o Japão, Áustria, Itália, Suíça, Alemanha, Grã-Bretanha, EUA, Austrália, Grécia, Índia e Bélgica.

Pelo contrário, os países com afirmação discreta da pessoa (também designada por Feminilidade), acreditam que os acontecimentos e o futuro das pessoas já estão em parte determinados por forças que transcendem o indivíduo, e que a vontade e a iniciativa individuais têm uma capacidade reduzida de modelar os acontecimentos. As pessoas têm ambições moderadas e o desejo de se evidenciar pelo sucesso pode ser visto como falta de humildade e ser censurado. A discrição é um valor partilhado. Dá-se prioridade à harmonia nos relacionamentos, aos consensos, à cooperação e à entreaajuda. Utilizam-se as meias palavras, as alusões ou as referências indirectas, para não chocar o interlocutor, não ferir os seus sentimentos e preservar as relações pessoais. Os conflitos são resolvidos por compromisso, negociação ou acomodação. Não deve haver vencedores humilhantes nem vencidos humilhados: o mais importante é preservar a harmonia, o entendimento e a amizade entre os membros do grupo. As pessoas com desempenhos excepcionais ou com rápida ascensão social podem ser alvo de crítica ou de desconfiança quanto aos meios que supostamente utilizaram. Há uma tendência para apreciar a mediania e a regularidade. As pessoas que fracassaram são encaradas com benevolência e compaixão, e o seu fracasso é minimizado ou reinterpretado; o próprio tende a atribuir o fracasso a causas externas ou impessoais. As empresas são organizações de espírito familiar onde prevalece a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho. Cada pessoa procura fazer bem o que tem que fazer ou fazer o melhor que pode e sabe, sem evidenciar competição com os colegas. Na recompensa dos colaboradores, para além do desempenho, dá-se importância a factores afectivos como as necessidades específicas das pessoas, a dedicação, a lealdade e o esforço.

Entre os países e regiões que melhor representam a atitude de afirmação discreta da pessoa (feminilidade) estão os Países Escandinavos, a Holanda, Portugal, América Latina, Espanha, França, Turquia e Países Africanos.

---

#### **1.4. Controlo da Incerteza**

As culturas com elevada necessidade de controlo da incerteza têm uma tendência enraizada para controlar o imprevisto, limitar os riscos, rejeitar o desconhecido e evitar situações caóticas. O sentimento de segurança é o aspecto central da motivação das pessoas. Por isso, desenvolvem crenças e códigos de conduta, numerosos, detalhados e rígidos, e tendem a adoptar estruturas burocratizadas. As pessoas preferem as situações em que tudo está formalizado, regulado e previsto, e apreciam a organização, a ordem e a certeza no modo de proceder. Tem-se preferência e dá-se especial credibilidade às instruções escritas. Quando uma norma é inaplicável ou é inadequada, criam-se mais normas que precisem ou aprofundem a primeira. A proliferação de normas e procedimentos pode levar à constatação de que é impossível cumprir tudo e que, por, isso, só algumas normas são para cumprir, o que conduz, na prática, a uma atitude de relativismo normativo. A necessidade de controlar a incerteza traduz-se em resistência à inovação e à mudança, e dificuldade em lidar com o desconhecido, porque tudo o que é estranho tende a ser interpretado como inaceitável ou ameaçador. As ideias e comportamentos anómicos ou desviantes, são repudiados. As mudanças e novidades tendem a produzir níveis elevados de ansiedade e stress. A exteriorização das emoções é socialmente aceite e em muitos casos é encorajada. Há tendência para a centralização das decisões. O papel que se espera de um chefe é organizar, orientar, e garantir segurança. Um gestor credível (tal como um professor credível), deve ser capaz de responder a todas as perguntas. Com a abundância de normas e a centralização do poder, o desempenho das pessoas depende muito da capacidade para interpretar e aplicar as normas na prática, e das relações que são capazes de manter com os níveis superiores de decisão.

Os países e regiões com maior necessidade de controlo da incerteza são a Grécia, Portugal, Bélgica, América Latina, Japão, Espanha, França, Turquia, Israel, Brasil, Itália, Países Árabes e Alemanha.

Nas sociedades com baixa necessidade de controlo da incerteza há um nível baixo de ansiedade associado ao desconhecido, ao imprevisto e à vivência dos riscos. As crenças e códigos de conduta são menos numerosos e mais generalistas. Há maior tolerância aos desvios às normas mas é-se muito mais rigoroso no cumprimento do “espírito da lei”. Há tendência a adoptarem-se estruturas simples e pouco burocratizadas. As pessoas lidam facilmente com estruturas informais, tarefas pouco estruturadas e, de um modo geral, com

---

contextos caracterizados pela incerteza ou ambiguidade. Quer a nível pessoal quer profissional, lida-se bem com a insegurança e a incerteza. A segurança não é a motivação dominante, mas antes a necessidade de empreender e correr riscos calculados. As pessoas estão abertas à inovação e à mudança, e sentem-se à vontade a lidar com o desconhecido. A mudança e a novidade produzem níveis baixos de ansiedade e de stress. O que é estranho não é visto como ameaçador, mas como curioso, interessante ou ridículo. Há elevada tolerância em relação a ideias e comportamentos desviantes. A expressão das emoções tende a ser fortemente controlada em situações sociais. Há um número reduzido de normas e de procedimentos, mas devem ser rigorosamente cumpridos. Quando as normas não funcionam, alteram-se. Há uma utilização pouco frequente das normas escritas. As decisões tendem a ser descentralizadas. O papel que se espera de um chefe é que seja capaz de consultar, envolver e liderar. Um gestor credível não necessita de saber responder a todas as questões: deve saber definir as grandes linhas de acção e apoiar os colaboradores para atingirem os objectivos. Como há poucas normas, o poder tende a ser descentralizado e a estrutura é pouco formal, o desempenho das pessoas depende da iniciativa, da capacidade de assumir responsabilidades no quadro da missão, estratégia e objectivos da organização, e de saber negociar com os outros actores.

Os países que melhor representam a atitude de baixa necessidade de controlo da incerteza são os Países Escandinavos, Grã-Bretanha, Índia, EUA, Canadá, Austrália, Holanda, Países Africanos, Países Asiáticos.

### **1.5. Organização do Tempo**

Nas sociedades monocrónicas a organização do tempo é sequencial e as actividades são realizadas de forma ordenada, de modo que cada uma é executada após outra, segundo uma sequência previamente estabelecida. As actividades devem ser programadas e organizadas de forma independente, e não deve haver interrupções ou quebras da programação prevista. Excepções, ocorrências imprevistas ou modificações de última hora, que alterem o planeamento, são vistas como ocorrências indesejáveis e perturbadoras. As agendas, os horários e os prazos devem ser respeitados. Aceita-se que as pessoas defendam o seu espaço e o seu tempo, das interferências externas, para se concentrar no trabalho. Há preferência pelos objectivos e pelo planeamento de médio/longo prazo.



---

De entre as sociedades monocronistas salientam-se a Alemanha, Grã-Bretanha, EUA e Países Escandinavos.

As sociedades policronistas caracterizam-se pela tendência para realizar várias acções ao mesmo tempo ou no mesmo período, sem uma ordenação prévia da sua sequência. As acções podem ser alteradas ou flexibilizadas em função dos acontecimentos, das oportunidades ou das contingências. A programação e a organização, e de um modo geral a gestão do tempo, são pouco valorizadas. É fácil alterar os planos ou ter que improvisar ao sabor dos acontecimentos, e é frequente encontrarem-se soluções expeditas para lidar com ocorrências imprevistas. É fácil alterar ou cancelar programas por diversas contingências. As interrupções são facilmente permitidas. O respeito pelos prazos e a pontualidade são pouco cultivados. As pessoas protegem-se pouco das interrupções porque acham que devem estar disponíveis para resolver os assuntos emergentes e receiam que o isolamento possa desagradar aos outros. Prefere-se os objectivos imediatos e o planeamento de curto prazo.

O policronismo é a atitude dominante em países como Portugal, Espanha, Países Árabes, Países Africanos e América Latina.

### **1.6. Organização da Informação**

Nas sociedades de referência ao contexto implícita (também designadas como sociedades de contexto forte), a informação tende a ser informal e multidireccional, e correr de forma rápida e espontânea entre muitos interlocutores. É frequente que, quando chega a mensagem formal, os destinatários já conheçam o seu conteúdo por via informal. Os boatos e comentários circulantes são frequentes e tidos como credíveis. O emissor pressupõe que o destinatário da mensagem dispõe dos elementos contextuais necessários para a sua correcta interpretação e, por isso, não explicita o contexto. Deste modo, a mensagem é descodificada de forma por vezes muito diferente pelos interlocutores, de acordo com o sexo, idade, o papel, o estatuto ou a relação pessoal. As pessoas tentam primeiro a proximidade pessoal com o interlocutor, conhecer os seus hábitos, o envolvimento social, e estabelecer uma relação de confiança, para depois descodificarem o verdadeiro sentido da mensagem. Valoriza-se o que está subentendido ou implícito na mensagem, e faz-se frequentemente uma leitura dos sentidos e intenções subjacentes. A mensagem valoriza a intuição, a impressão e a dimensão afectiva, e utiliza muitas vezes a

---

ambiguidade, a alusão e o rodeio, no pressuposto de que o interlocutor dispõe do contexto para a sua interpretação. Evita-se a mensagem directa e frontal, que pode ser facilmente percebida como agressiva. As ordens, instruções e explicações, tendem a ser transmitidas oralmente.

Entre as sociedades de contexto forte estão os Países Asiáticos, Países Árabes, Países Africanos, América Latina, Portugal e Espanha.

Nas sociedades de referência ao contexto explícita (ou de contexto fraco), a informação é organizada de modo formal, estruturado e fechado. A informação para ser credível deve seguir os canais formais e a linha hierárquica estabelecida. Quando as pessoas se conhecem e estabelecem um primeiro contacto profissional ou negocial, não sentem necessidade de estabelecer primeiro uma relação de proximidade pessoal, e entram directamente no assunto. É importante fornecer aos destinatários informação detalhada para enquadrar e fundamentar a mensagem, designadamente pressupostos, finalidades, objectivos, destinatários, etc., uma vez que o contexto é fraco. A mensagem vale apenas pelo seu conteúdo explícito e tende a ser interpretada de forma muito semelhante por todos os interlocutores. A mensagem tende a ser unívoca e transparente, objectiva e factual, e comunicada de forma directa e assertiva. A informação deve ser escrita, precisa e completa.

Os países que mais utilizam a referência ao contexto explícita são a Alemanha, Áustria, Suíça, Países Escandinavos, Grã-Bretanha, EUA, Canadá e Austrália.

## **2. Agrupamento dos países em cinco padrões de atitude cultural**

Os dados apresentados são suficientemente ricos e capazes de proporcionar um outro tipo de análise, designadamente, construir grupo de países com atitudes culturais comuns.

Tomando como base o posicionamento dos países nas seis dimensões consideradas, definimos cinco grupos nacionais, cada um dos quais incluindo países com o mesmo posicionamento.

---

### Grupo 1

Dinamarca, Holanda, Noruega, Suécia e Finlândia (Proximidade ao Poder, Individualismo, Feminilidade / descrição, baixa Necessidade de Controlo da Incerteza, Monocronismo, Contexto Fraco).

### Grupo 2

Austrália, Grã-Bretanha, Canadá, EUA, Nova Zelândia (Proximidade ao Poder, Individualismo, Masculinidade / afirmação da pessoa, baixa Necessidade de Controlo da Incerteza, Monocronismo, Contexto Fraco).

### Grupo 3

China, Hong Kong, Índia, Japão, Malásia, Singapura (Distância ao Poder, Colectivismo, elevada ou moderada Masculinidade / afirmação da pessoa, baixa Necessidade de Controlo da Incerteza, Monocronismo, Contexto Forte).

### Grupo 4

América Latina, Grécia, Itália (sul), Países Africanos, Países Árabes, Portugal (Distância ao Poder, Colectivismo, elevada ou moderada Feminilidade / descrição, elevada Necessidade de Controlo da Incerteza, Policronismo, Contexto Forte).

### Grupo 5

Alemanha, Áustria, Hungria, Suíça (alemã), República Checa (Proximidade ao Poder, Individualismo, Afirmação da Pessoa/ Masculinidade, elevada Necessidade de Controlo da Incerteza, Monocronismo, Contexto Fraco).

### 3. Características dos dois pólos de cada dimensão

#### Quadro 1

#### Distância ao Poder / Proximidade ao Poder

(Características das sociedades com elevada *Distância ao Poder* e com elevada *Proximidade ao Poder*, e países mais representativos)

<b>Sociedades com elevada <i>Distância ao Poder</i></b>	<b>Sociedades com elevada <i>Proximidade ao Poder</i></b>
As pessoas com menos poder vêem as desigualdades de poder como algo que deve existir; há uma ordem social em que cada um tem o seu lugar; a hierarquia reflecte a desigualdade social das pessoas	As desigualdades de poder devem ser minimizadas e justificadas; a hierarquia organizacional corresponde a uma diferenciação de papéis conveniente à consecução dos objectivos
As pessoas são educadas para obedecer à autoridade dos mais velhos; os pais e os professores são tratados como superiores	As pessoas são educadas para, desde cedo, serem independentes e tomarem iniciativas; pais e filhos, alunos e professores, tratam-se entre si como iguais
Todas as pessoas devem ter um papel definido e uma posição na hierarquia, para ser claro o poder que detêm	O poder varia com as tarefas e responsabilidades atribuídas; a importância das pessoas depende das competências que possuem, das decisões que tomam e dos resultados que obtêm
As pessoas têm uma forte necessidade emocional de dependência, em relação a pessoas de maior poder, que lhes dêem protecção e segurança ( <i>dependência emocional do poder</i> )	Há uma interdependência entre as pessoas de maior e de menor poder; as pessoas confiam nas suas capacidades e iniciativa para se sentir seguras ( <i>relação de interdependência</i> )
É comum a centralização ou concentração do poder	É comum a descentralização, a delegação e o <i>empowerment</i>
As pessoas com mais poder podem e devem usar os sinais do seu poder	As pessoas com mais poder devem parecer menos poderosas e usar sinais que as aproximem das pessoas com menos poder
O número de chefias e de níveis hierárquicos é muito elevado	O número de chefias e de níveis hierárquicos é reduzido
A idade, a veteranaria e a antiguidade, são respeitados e têm regalias inerentes	A idade, a veteranaria e a antiguidade, não são vistas como vantagens em si próprias e, por isso, não têm privilégios
Há diferenças muito acentuadas de estatuto, entre os operários (colarinhos azuis) e os outros trabalhadores (colarinhos brancos)	Operários e não-operários são percebidos, considerados e respeitados, de forma muito semelhante
Os superiores são, frequentemente, pessoas pouco acessíveis	Os superiores devem ser pessoas acessíveis, que dialogam ao mesmo nível
Os superiores são tratados com formalismo e com sinais que mostram reverência pelo seu poder	Os superiores são tratados de modo informal e a comunicação entre as partes é nivelada
Aceitam-se os símbolos de estatuto associados às posições de chefia; as pessoas com níveis elevados de poder têm direitos e privilégios especiais	Os privilégios e símbolos de estatuto são mal vistos e devem ser usados com discrição
Os subordinados consideram os superiores como pessoas	Os subordinados consideram os superiores “pessoas como

diferentes (“eles” ou “os que mandam”), com outros interesses e objectivos, e podem vê-los com desconfiança ou hostilidade ( <i>contradependência do poder</i> )	nós”, que estão a desempenhar o seu papel (com maior ou menor competência) para que os objectivos sejam alcançados ( <i>colaboração com o poder</i> )
Os superiores consideram os subordinados como pessoas de “nível mais baixo” e querem ser tratados com os sinais que demonstram o seu “nível superior”	Os superiores consideram os subordinados como pessoas ao mesmo nível e as formas de tratamento mútuas são muito semelhantes
O chefe ideal é um autocrata benevolente (“bom pai”, severo mas protector), que toma as decisões e garante a segurança dos subordinados	O chefe ideal é um democrata que apela à participação, envolve as pessoas nos objectivos e responsabiliza pelos resultados
Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que têm que fazer	Os subordinados esperam ser consultados e tomam a iniciativa nas suas áreas de responsabilidade
O leque salarial é amplo	O leque salarial é estreito
Os benefícios são muito diferenciados, de acordo com os níveis hierárquicos	Os benefícios diferem pouco com os níveis hierárquicos
As formas de mudar as desigualdades de poder enraizadas na sociedade são contestando, sabotando ou derrubando o poder ( <i>revolução</i> )	As desigualdades de poder corrigem-se pela redistribuição negociada, reconstrução ou criação de consensos em torno de novas soluções ( <i>evolução</i> )
<p><b>Países de referência:</b></p> <p>Malásia, China, Países Árabes, América Latina, Índia, Rússia, Brasil, França, Turquia, Bélgica, Portugal, Grécia</p>	<p><b>Países de referência:</b></p> <p>Áustria, Israel, Países Escandinavos, Suíça, Grã-Bretanha, Alemanha, Austrália, Holanda, Canadá, EUA</p>

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

## Quadro 2

### Individualismo / Colectivismo

(Características das sociedades com elevado *Individualismo* e com elevado *Colectivismo*, e países mais representativos)

<b>Sociedades com elevado <i>Individualismo</i></b>	<b>Sociedades com elevado <i>Colectivismo</i></b>
As pessoas preocupam-se consigo próprias e com a sua família nuclear; as obrigações do indivíduo são sobretudo para consigo e para com os mais próximos ( <i>consciência do Eu</i> )	As pessoas preocupam-se com a família alargada, grupo ou comunidade, que lhes dão protecção em troca da sua lealdade; o indivíduo tem obrigações para com a colectividade e esta para com o indivíduo ( <i>consciência do Nós</i> )
A identidade está baseada no indivíduo; a pessoa vale pelas suas capacidades e por aquilo que foi capaz de realizar	A identidade é função do grupo social; a pessoa vale pelo seu estatuto social, origem familiar, étnica ou religiosa, relações pessoais, apoios de que dispõe, etc.
As pessoas são indivíduos independentes que lutam pelos seus direitos, e defendem as suas posições e interesses	O mais importante é prevalecer a harmonia e a colaboração entre todos os elementos do grupo
As pessoas pensam e actuam, exprimindo abertamente a sua individualidade e diferença; assumem as posições que lhes parecem pessoalmente mais justas ou mais adequadas, sem atender à reacção dos outros; dizer o que se pensa é sinal de honestidade ( <i>independência emocional do grupo</i> )	As pessoas preocupam-se muito com o que os outros podem pensar, dizer ou sentir; tendem a adoptar a conduta socialmente aprovada e a evitar confrontos directos para preservar as boas relações ( <i>dependência emocional do grupo</i> )
É visível aos olhos da sociedade que há pessoas que ganham e outras que perdem; há vencedores e vencidos; há pessoas com sucesso e outras que fracassam; o infractor sente-se culpado e perde o amor-próprio	Ninguém deve “perder a face”, isto é, perder a consideração, o respeito e aceitação, dos outros; por isso, é importante não ser humilhado nem ser visto como um perdedor; o infractor sente-se envergonhado
Os títulos e diplomas aumentam a auto-estima e o valor da pessoa no mercado de trabalho	Os títulos e diplomas permitem sobretudo a elevação do estatuto social do indivíduo
Os desacordos e conflitos são normais e devem ser resolvidos mesmo que seja necessário o confronto	Os desacordos e conflitos são minimizados ou ignorados, são tratados de forma indirecta e evita-se a confrontação
Os princípios, os valores e as normas, aplicam-se a todas as pessoas igualmente ( <i>universalismo</i> )	A aplicação dos princípios, valores e normas, tende a ser ajustada a cada caso, dependendo das pessoas e do contexto ( <i>particularismo</i> )
A relação empregado-empregador baseia-se num contrato ou numa relação de trocas, com presumíveis vantagens mútuas ( <i>relação transaccional</i> )	A relação empregado-empregador envolve a ideia de “protecção” e de responsabilidade do empregador como garante de segurança; o empregado espera que a organização o trate como um elemento da “família” ( <i>relação moral</i> )
As relações de trabalho devem ser abertas, assertivas e frontais	As relações de trabalho devem preservar a harmonia e o bom relacionamento entre as pessoas, atenuar os conflitos e evitar que haja “vítimas”
Quando se estabelece uma relação com um novo colaborador ou um novo parceiro de negócio, dá-se	Quando se estabelece uma nova relação de trabalho ou de negócio, tenta-se conhecer bem a pessoa e o seu contexto,

prioridade à tarefa e entra-se imediatamente no assunto ( <i>prioridade à tarefa</i> )	e ganhar confiança, antes de se entrar na tarefa ou no assunto ( <i>prioridade à relação</i> )
As admissões e promoções são baseadas nas competências, no mérito e nas regras estabelecidas	As decisões de admissão e promoção levam em consideração a origem familiar, a antiguidade, a lealdade pessoal, a confiança, as recomendações, etc.
Pessoas com relações familiares ou pessoais muito próximas não é desejável que trabalhem em conjunto (ou na mesma empresa), para que o plano pessoal não interfira nas relações profissionais	A relação pessoal e profissional próximas podem assegurar a confiança no colaborador e a sua lealdade, podendo ser, por isso, um factor de preferência
Há uma separação clara entre vida privada e trabalho	Há uma separação pouco clara entre vida privada e trabalho
<b>Países de referência:</b>  EUA, Austrália, Grã-Bretanha, Canadá, Holanda, Itália, Bélgica, França, Países Escandinavos, Suíça, Alemanha	<b>Países de referência:</b>  América Latina, Países Africanos, Países Asiáticos, Portugal, Grécia, Turquia, Brasil, Países Árabes

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

### Quadro 3

#### Masculinidade / Feminilidade

(Características das sociedades com elevada *Masculinidade (afirmação da pessoa)* e com elevada *Feminilidade (discrição)*, e países mais representativos)

<b>Sociedades com elevada <i>Masculinidade (Auto-afirmação)</i></b>	<b>Sociedades com elevada <i>Feminilidade (Discrição)</i></b>
Acredita-se na acção da pessoa e na sua capacidade de mudar o mundo, construir o seu futuro e determinar a ordem dos acontecimentos ( <i>locus de controlo interno</i> )	Aceita-se que o mundo e a sociedade são governados por forças que transcendem o indivíduo, e que a vontade e iniciativa pessoais pouco podem mudar a realidade ( <i>locus de controlo externo</i> )
Acredita-se que as pessoas se fazem a si próprias e podem mudar o seu estatuto social com base no trabalho árduo, na iniciativa, no espírito empreendedor e na capacidade de aproveitar as oportunidades ( <i>self-made man</i> )	Acredita-se que o futuro das pessoas já está determinado à partida e que as circunstâncias de nascimento são um condicionalismo difícil de mudar pela vontade pessoal
As pessoas são auto confiantes, ambiciosas, duras e competitivas, e têm um forte desejo de sucesso	As pessoas têm ambições moderadas; o desejo de se evidenciar pelo sucesso pode ser visto como “falta de humildade” e ser socialmente reprovado
Valoriza-se o progresso material, o dinheiro, a posse das coisas e o sucesso individual; apreciam-se os resultados	Valoriza-se a atenção e o cuidado pelos outros, e o carácter afectuoso das relações; aprecia-se a simpatia
Há um culto da imagem externa associada ao sucesso material e pessoal	A discrição é um valor social partilhado
As pessoas gostam dos desafios, do confronto e de saírem ganhadoras	As pessoas dão prioridade à harmonia, aos consensos, à cooperação e à inter ajuda
Compete-se para ganhar; vive-se para trabalhar	Compete-se para participar; trabalha-se para viver
Os conflitos são resolvidos com recurso ao confronto	Os conflitos são resolvidos por compromisso, negociação ou acomodação
As competições e os conflitos originam ganhadores e perdedores, nítidos e publicamente assumidos	Tenta-se que não haja vencedores humilhantes nem vencidos humilhados; a preservação da harmonia, do entendimento e da amizade, é mais importante do que as vitórias e derrotas
Os insucessos e os fracassos são censurados e desastrosos, e vividos pelos próprios como frustrações pessoais intensas; simpatiza-se com os mais fortes	Os insucessos e fracassos são encarados com benevolência, minimizados ou reinterpretados (vitórias morais); os fracassos suscitam solidariedade e compaixão; o próprio tende a atribuir os fracassos a factores externos à sua pessoa
As pessoas com desempenhos excepcionais, os casos de sucesso ou as pessoas que tiveram uma forte ascensão social, são tidas como exemplos a seguir; aprecia-se a excelência	As pessoas com desempenhos excepcionais ou que ascenderam socialmente, podem ser alvos de crítica ou desconfiança, por se terem distanciado dos outros ou, supostamente, terem usado meios ilícitos; aprecia-se a mediania e a regularidade
As recompensas são de acordo com o desempenho da pessoa	Para além do desempenho, dá-se importância a factores afectivos como as necessidades da pessoa, a dedicação e



	lealdade, o esforço, o tempo dispendido, as privações sofridas, etc.
As empresas são concebidas como arenas competitivas; enfatiza-se a equidade, o desempenho e a competição entre colegas	As empresas são organizações de espírito familiar onde deve prevalecer a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho
Cada pessoa procura fazer mais e melhor que os outros	Cada pessoa procura fazer bem o que tem que fazer ou fazer o melhor que pode e sabe
As pessoas dizem o que têm que dizer, de forma directa e frontal, chamando as coisas pelos seus nomes, doa a quem doer	Utilizam-se as meias palavras, as alusões ou as referências indirectas, para não chocar o interlocutor, preservar os seus sentimentos e as relações pessoais
<b>Países de referência:</b>  Japão, Áustria, Itália, Suíça, Alemanha, Grã-Bretanha, EUA, Austrália, Grécia, Índia, Bélgica	<b>Países de referência:</b>  Países Escandinavos, Holanda, Portugal, América Latina, Espanha, França, Turquia, Países Africanos

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

### Quadro 4

#### Controlo da Incerteza

(Características das sociedades com *elevada Necessidade de Controlo da Incerteza* e com *baixa Necessidade de Controlo da Incerteza*, e países mais representativos)

<b>Sociedades com <i>elevada Necessidade de Controlo da Incerteza</i></b>	<b>Sociedades com <i>baixa Necessidade de Controlo da Incerteza</i></b>
As crenças e códigos de conduta são numerosos, detalhados e rígidos (o que não quer dizer que sejam cumpridos); tendência para adoptar estruturas burocratizadas	As crenças e códigos de conduta são menos numerosos e mais generalistas; há maior tolerância aos desvios às normas desde seja cumprido o “espírito da lei”; tendência para adoptar estruturas pouco burocratizadas
Maior resistência à inovação e à mudança, e dificuldade de lidar com o desconhecido; tudo o que é estranho tende a ser interpretado como inaceitável ou ameaçador; as ideias e comportamentos desviantes são repudiados	Maior abertura à inovação e à mudança; à vontade a lidar com o desconhecido; o que é estranho é encarado como ridículo, curioso ou interessante; tolerância face a ideias e comportamentos desviantes
A mudança e a novidade tendem a produzir níveis elevados de ansiedade e stress	A mudança e a novidade produzem níveis baixos de ansiedade e de stress
O sentimento de segurança é central na motivação das pessoas	Lida-se bem com a insegurança e a incerteza, a nível pessoal ou profissional; as pessoas são motivadas pela necessidade de empreender e correr riscos calculados
A exteriorização das emoções é socialmente aceite e até encorajada	A expressão das emoções tende a ser fortemente controlada em situações sociais
As pessoas preferem as situações em que tudo está formalizado, regulado e previsto; a organização, a ordem e a certeza no modo de proceder, são valores apreciados	As pessoas lidam facilmente com situações pouco estruturadas, com baixo nível de organização, em que reina um elevado grau de incerteza ou ambiguidade
As pessoas têm preferência e dão especial credibilidade às normas escritas	As pessoas não gostam de normas escritas
As numerosas normas existentes “podem” não ser cumpridas	As poucas normas existentes têm que ser cumprir
Quando uma norma não funciona ou é inadequada, adicionam-se outras normas que precisem ou aprofundem a primeira	Quando uma norma não funciona, altera-se
O papel que se espera de um chefe é organizar, orientar e garantir segurança	O papel que se espera de um chefe é consultar, envolver e liderar
Maior centralização das decisões	Maior descentralização das decisões
Um gestor para ser credível deve ser capaz de responder a todas as perguntas que os subordinados possam fazer acerca do trabalho	Um gestor para ser credível deve saber definir as grandes linhas de acção e apoiar os colaboradores para atingirem os objectivos
Como as normas são numerosas e o poder é centralizado, o desempenho das pessoas depende da capacidade de	Como as normas são reduzidas, poder tende a ser descentralizado e as estruturas são pouco formais, o

interpretarem e usarem as normas na prática, e das relações que conseguem manter com os níveis superiores de decisão	desempenho da pessoa depende muito da iniciativa, da capacidade de assumir responsabilidades no quadro da missão, valores e estratégia da organização, e de saber negociar com os outros actores
<b>Países de referência:</b>  Grécia, Portugal, Bélgica, América Latina, Japão, Espanha, França, Turquia, Israel, Brasil, Itália, Países Árabes, Alemanha	<b>Países de referência:</b>  Países Escandinavos, Grã-Bretanha, Índia, EUA, Canadá, Austrália, Holanda, Países Africanos, Países Asiáticos

(Fonte: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

### Quadro 5

#### Organização do Tempo

(Características das sociedades *Monocronistas* e *Policronistas*, e países mais representativos)

<b>Sociedades <i>Monocronistas</i></b>	<b>Sociedades <i>Policronistas</i></b>
A organização do tempo é sequencial e as actividades são realizadas uma de cada vez	Realizam-se várias acções ao mesmo tempo ou no mesmo período; a actuação é flexibilizada em função dos acontecimentos e das oportunidades
As actividades devem ser programadas e organizadas de forma independente, e não deve haver interrupções ou quebras da programação prevista	A programação e a organização do tempo são pouco valorizadas; alteram-se os planos e “improvisa-se” ao sabor dos acontecimentos; encontram-se soluções expeditas para responder a ocorrências imprevistas; é fácil alterar ou cancelar programas, por razões imprevistas; as interrupções são facilmente permitidas
As agendas, os horários e os prazos, devem ser respeitados	A pontualidade e o respeito pelos prazos, são relativizados
Aceita-se que as pessoas defendam o seu tempo e o seu espaço, das interferências externas, para se concentrarem no trabalho	As pessoas protegem-se pouco das interrupções externas porque acham que devem estar disponíveis para resolver os assuntos emergentes e receiam que o seu isolamento seja desagradável para os outros
Há preferência pelo planeamento e pelos objectivos de médio / longo prazo	Há preferência pelos objectivos imediatos e pelo planeamento de curto prazo
<b>Países de referência:</b>  Alemanha, Grã-Bretanha, EUA, Países Escandinavos	<b>Países de referência:</b>  Portugal, Espanha, Países Árabes, Países Africanos, América Latina

(Fonte: Hall, E. T., e Hall, M. R., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1990).

**Quadro 6****Organização da Informação**

(Características das sociedades de *Referência ao Contexto Explícita (Contexto Fraco)* e de *Referência ao Contexto Implícita (Contexto Forte)*, e países mais representativos)

<b>Sociedades de <i>Referência ao Contexto Implícita (Contexto forte)</i></b>	<b>Sociedades de <i>Referência ao Contexto Explícita (Contexto fraco)</i></b>
A informação é espontânea, informal e multidireccional; os boatos e comentários são muito frequentes	A informação é organizada de modo formal, estruturado e fechado
A informação passa rapidamente entre muitos interlocutores e, quando chega a mensagem formal, normalmente os destinatários já conhecem o seu conteúdo, por via informal	A informação deve seguir os canais formais e a linha hierárquica estabelecida, para ser aceitável e credível
Pressupõe-se que os destinatários da mensagem dispõem dos elementos contextuais necessários para a correcta interpretação e utilização da mensagem	É importante fornecer aos destinatários informação detalhada para enquadrar e fundamentar a mensagem, designadamente, contexto histórico, pressupostos, finalidades, objectivos, universo dos destinatários, etc.
A mensagem é interpretada de forma por vezes muito diferente pelos interlocutores; a idade, o sexo, o papel, o estatuto e a relação pessoal, são muito determinantes na decodificação da mensagem	A mensagem é interpretada de forma muito semelhante por todos os interlocutores
As pessoas tentam primeiro a proximidade pessoal com o interlocutor, conhecer os seus hábitos e envolvimento social, e desenvolver a confiança, para depois decodificarem o verdadeiro sentido da mensagem	Quando as pessoas se conhecem e estabelecem o primeiro contacto, entram rápida e directamente no assunto
Valoriza-se o que está subentendido ou implícito na mensagem; faz-se frequentemente uma leitura dos sentidos e intenções subjacentes	A mensagem vale exclusivamente pelo seu conteúdo explícito
A mensagem valoriza a intuição, a impressão e a dimensão afectiva, e dá margem a uma parte implícita	A mensagem tem um conteúdo objectivo e factual
A mensagem é ambígua, alusiva ou rodeia as questões, porque o emissor supõe que o receptor dispõe do contexto para a decodificação (“Ele sabe bem o que eu quero dizer	A mensagem é unívoca e transparente

...	“Para bom entendedor ...”)	
As ordens, instruções e explicações, são transmitidas oralmente, na maior parte dos casos		A informação deve ser escrita, precisa e completa
Evita-se a mensagem directa e frontal, que é facilmente vista como rude ou agressiva; evita-se “ferir” o interlocutor para preservar a harmonia e as boas relações		A mensagem deve ser comunicada de forma directa e assertiva
<b>Países de referência:</b>  Países Asiáticos, Países Árabes, Países Africanos, Países da América Latina, Portugal, Espanha		<b>Países de referência:</b>  Alemanha, Áustria, Suíça, Países Escandinavos, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Austrália

(Fonte: Hall, E. T., e Hall, M. R., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1990).

#### 4. Índices de 52 países e regiões, nas dimensões Distância ao Poder, Individualismo, Afirmação da Pessoa e Controlo da Incerteza

##### Quadro 7

##### Distância ao Poder / Proximidade ao Poder

(ordenação dos países com maior *Distância ao Poder* aos países com maior *Proximidade ao Poder*)

Posição de ordem (52 países)	Posicionamento relativo na escala (%)	Países	Índice
1	100	Malásia	104
2 / 3	90	Guatemala	95
2 / 3	90	Panamá	95
4	89	Filipinas	94
5 / 6	75	México	81
5 / 6	75	Venezuela	81
7	74	Árabes (países)	80
8 / 9	72	Equador	78
8 / 9	72	Indonésia	78
10 / 11	71	Índia	77
10 / 11	71	África Ocidental	77
12	68	Singapura	74
13	62	Brasil	69
14 / 15	61	França	68
14 / 15	61	Hong Kong	68
16	60	Colômbia	67
17 / 18	59	El Salvador	66
17 / 18	59	Turquia	66
19	58	Bélgica	65
20 / 21 / 22	57	África Oriental	64
20 / 21 / 22	57	Peru	64
20 / 21 / 22	57	Tailândia	64
23 / 24	56	Chile	63
23 / 24	56	Portugal	63
25	54	Uruguai	61
26 / 27	53	Grécia	60
26 / 27	53	Coreia do Sul	60
28 / 29	51	Irão	58
28 / 29	51	Taiwan	58
30	49	Espanha	57
31	47	Paquistão	55

32	46	Japão	54
33	42	Itália	50
34 / 35	41	Argentina	49
34 / 35	41	África do Sul	49
36	37	Jamaica	45
37	31	E. U. América	40
38	30	Canadá	39
39	29	Holanda	38
40	27	Austrália	36
41 / 42 / 43	26	Costa Rica	35
41 / 42 / 43	26	Alemanha	35
41 / 42 / 43	26	Grã Bretanha	35
44	25	Suíça	34
45	24	Finlândia	33
46 / 47	22	Noruega	31
46 / 47	22	Suécia	31
48	18	Irlanda	28
49	12	Nova Zelândia	22
50	8	Dinamarca	18
51	2	Israel	13
52	0	Áustria	11

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).



## Quadro 8

### Individualismo / Colectivismo

(ordenação dos países mais *Individualistas* aos países mais *Colectivistas*)

Posição de ordem (52 países)	Posicionamento relativo na escala (%)	Países	Índice
1	100	E. U. América	91
2	99	Austrália	90
3	98	Grã Bretanha	89
4 / 5	87	Canadá	80
4 / 5	87	Holanda	80
6	86	Nova Zelândia	79
7	82	Itália	76
8	81	Bélgica	75
9	80	Dinamarca	74
10 / 11	76	França	71
10 / 11	76	Suécia	71
12	75	Irlanda	70
13	74	Noruega	69
14	73	Suíça	68
15	72	Alemanha	67
16	69	África do Sul	65
17	67	Finlândia	63
18	58	Áustria	55
19	56	Israel	54
20	53	Espanha	51
21	49	Índia	48
22 / 23	47	Argentina	46
22 / 23	47	Japão	46
24	41	Irão	41
25	39	Jamaica	39
26 / 27	38	Árabes (países)	38
26 / 27	38	Brasil	38
28	36	Turquia	37
29	35	Uruguai	36
30	34	Grécia	35
31	31	Filipinas	32
32	28	México	30
33 / 34	25	África Ocidental	27
33 / 34	25	Portugal	27

35	24	Malásia	26
36	22	Hong Kong	25
37	20	Chile	23
38 / 39 / 40	16	África Oriental	20
38 / 39 / 40	16	Singapura	20
38 / 39 / 40	16	Tailândia	20
41	15	El Salvador	19
42	14	Coreia do Sul	18
43	13	Taiwan	17
44	12	Peru	16
45	11	Costa Rica	15
46 / 47	9	Indonésia	14
46 / 47	9	Paquistão	14
48	8	Colômbia	13
49	7	Venezuela	12
50	6	Panamá	11
51	2	Equador	8
52	0	Guatemala	6

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

**Quadro 9****Masculinidade / Feminilidade**

(ordenação dos países com maior *Masculinidade (afirmação da pessoa)* aos países com maior *Feminilidade (discrição)*)

Posição de ordem (52 países)	Posicionamento relativo na escala (%)	Países	Índice
1	100	Japão	95
2	82	Áustria	79
3	76	Venezuela	73
4 / 5	72	Itália	70
4 / 5	72	Suíça	70
6	71	México	69
7 / 8	70	Irlanda	68
7 / 8	70	Jamaica	68
9 / 10	68	Alemanha	66
9 / 10	68	Grã Bretanha	66
11 / 12	66	Colômbia	64
11 / 12	66	Filipinas	64
13 / 14	64	África do Sul	63
13 / 14	64	Equador	63
15	63	E. U. América	62
16	62	Austrália	61
17	59	Nova Zelândia	58
18 / 19	58	Grécia	57
18 / 19	58	Hong Kong	57
20 / 21	57	Argentina	56
20 / 21	57	Índia	56
22	54	Bélgica	54
23 / 24	52	Arábes (países)	52
23 / 24	52	Canadá	52
25 / 26	50	Malásia	50
25 / 26	50	Paquistão	50
27	49	Brasil	49
28	48	Singapura	48
29	47	Israel	47
30 / 31	46	África Ocidental	46
30 / 31	46	Indonésia	46
32 / 33	44	Taiwan	45
32 / 33	44	Turquia	45
34	43	Panamá	44
35 / 36	42	França	43

35 / 36	42	Irão	43
37 / 38	41	Espanha	42
37 / 38	41	Peru	42
39	40	África Oriental	41
40	39	El Salvador	40
41	38	Coreia do Sul	39
42	37	Uruguai	38
43	36	Guatemala	37
44	32	Tailândia	34
45	29	Portugal	31
46	26	Chile	28
47	23	Finlândia	26
48	18	Costa Rica	21
49	12	Dinamarca	16
50	10	Holanda	14
51	3	Noruega	8
52	0	Suécia	5

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

## Quadro 10

### Controlo da Incerteza

(ordenação dos países com *maior Necessidade de Controlo da Incerteza* aos países com *menor Necessidade de Controlo da Incerteza*)

Posição de ordem (52 países)	Posicionamento Relativo na escala (%)	Países	Índice
1	100	Grécia	112
2	92	Portugal	104
3	89	Guatemala	101
4	88	Uruguai	100
5 / 6	83	Bélgica	94
5 / 6	83	El Salvador	94
7	81	Japão	92
8	76	Peru	87
9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14	75	Argentina	86
9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14	75	Chile	86
9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14	75	Costa Rica	86
9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14	75	Espanha	86
9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14	75	França	86
9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14	75	Panamá	86
15 / 16	74	Coreia do Sul	85
15 / 16	74	Turquia	85
17	71	México	82
18	70	Israel	81
19	69	Colômbia	80
20 / 21	65	Brasil	76
20 / 21	65	Venezuela	76
22	64	Itália	75
23 / 24	60	Áustria	70
23 / 24	60	Paquistão	70
25	59	Taiwan	69
26	58	Árabes (países)	68
27	57	Equador	67
28	55	Alemanha	65
29	54	Tailândia	64
30 / 31	49	Finlândia	59
30 / 31	49	Irão	59
32	48	Suíça	58
33	44	África Ocidental	54
34	43	Holanda	53
35	42	África Oriental	52

36	41	Austrália	51
37	40	Noruega	50
38 / 39	39	África do Sul	49
38 / 39	39	Nova Zelândia	49
40 / 41	38	Canadá	48
40 / 41	38	Indonésia	48
42	37	E. U. América	46
43	35	Filipinas	44
44	31	Índia	40
45	27	Malásia	36
46 / 47	26	Grã Bretanha	35
46 / 47	26	Irlanda	35
48 / 49	20	Hong Kong	29
48 / 49	20	Suécia	29
50	14	Dinamarca	23
51	5	Jamaica	13
52	0	Singapura	8

(Fontes: Hofstede, G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Nova York, McGraw-Hill, 1992; *Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

## 5. síntese dos quadros anteriores

### Quadro 11

#### PAÍSES MAIS REPRESENTATIVOS DAS SEIS DIMENSÕES CULTURAIS

(indicados por ordem decrescente do valor que assumem na variável)

<b>Dimensão</b>	<b>Forte</b>	<b>Fraco</b>
<b><i>Distância ao Poder</i></b>	<b><i>Distância</i></b> Malásia, China, Países Árabes, América Latina, Índia, Rússia, Brasil, França, Turquia, Bélgica, Portugal, Grécia	<b><i>Proximidade</i></b> Áustria, Israel, Países Escandinavos, Suíça, Grã-Bretanha, Alemanha, Austrália, Holanda, Canadá, EUA
<b><i>Individualismo</i></b>	<b><i>Individualismo</i></b> EUA, Austrália, Grã-Bretanha, Canadá, Holanda, Itália, Bélgica França, Países Escandinavos, Suíça, Alemanha	<b><i>Colectivismo</i></b> América Latina, Países Africanos, Países Asiáticos, Portugal, Grécia, Turquia, Brasil, Países Árabes
<b><i>Masculinidade</i></b>	<b><i>Masculinidade (afirmação da pessoa)</i></b> Japão, Áustria, Itália, Suíça, Alemanha, Grã-Bretanha, EUA, Austrália, Grécia, Índia, Bélgica, Países Árabes, Canadá	<b><i>Feminilidade (discrição)</i></b> Países Escandinavos, Holanda, Portugal, América Latina, Espanha, França, Turquia, Países Africanos
<b><i>Controlo da Incerteza</i></b>	<b><i>Elevada necessidade</i></b> Grécia, Portugal, Bélgica, América Latina, Japão, Espanha, França, Turquia, Israel, Brasil, Itália, Países Árabes, Alemanha	<b><i>Baixa necessidade</i></b> Países Escandinavos, Grã-Bretanha, Índia, EUA, Canadá, Austrália, Holanda, Países Africanos, Países Asiáticos
<b><i>Organização do Tempo</i></b>	<b><i>Monocronismo</i></b> Alemanha, Grã-Bretanha, EUA, Países Escandinavos	<b><i>Policronismo</i></b> Portugal, Espanha, Países Árabes, Países Africanos, América Latina
<b><i>Organização da Informação</i></b>	<b><i>Contexto forte / implícito</i></b> Países Asiáticos, Países Árabes, Países Africanos, Países da América Latina, Portugal, Espanha	<b><i>Contexto fraco / explícito</i></b> Alemanha, Áustria, Suíça, Países Escandinavos, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Austrália

(Fontes: Hall, E. T., e Hall, M. R., Guide du comportement dans les affaires internationales, Paris, Éditions du Seuil, 1990; Hofstede, G., Cultures and organizations: software of the mind, Nova York, McGraw-Hill, 1992; Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, 2ª ed., Beverly Hills, Sage Publications, 2001).

## **Anexo B**

### **Modelo do projecto GLOBE**



## 1. As 62 sociedades analisadas no projecto GLOBE

### 62 GLOBE SOCIETIES

- |                               |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Albania                    | 32. Japan                         |
| 2. Argentina                  | 33. Kazakhstan                    |
| 3. Australia                  | 34. Kuwait                        |
| 4. Austria                    | 35. Malaysia                      |
| 5. Bolivia                    | 36. Mexico                        |
| 6. Brazil                     | 37. Morocco                       |
| 7. Canada (English speaking)  | 38. Namibia                       |
| 8. China                      | 39. The Netherlands               |
| 9. Colombia                   | 40. New Zealand                   |
| 10. Costa Rica                | 41. Nigeria                       |
| 11. Czech Republic            | 42. The Philippines               |
| 12. Denmark                   | 43. Poland                        |
| 13. Ecuador                   | 44. Portugal                      |
| 14. Egypt                     | 45. Qatar                         |
| 15. El Salvador               | 46. Russia                        |
| 16. England                   | 47. Singapore                     |
| 17. Finland                   | 48. Slovenia                      |
| 18. France                    | 49. South Africa (Black Sample)   |
| 19. Georgia                   | 50. South Africa (White Sample)   |
| 20. Germany-East (former GDR) | 51. South Korea                   |
| 21. Germany-West (former FRG) | 52. Spain                         |
| 22. Greece                    | 53. Sweden                        |
| 23. Guatemala                 | 54. Switzerland                   |
| 24. Hong Kong                 | 55. Switzerland (French-Speaking) |
| 25. Hungary                   | 56. Taiwan                        |
| 26. India                     | 57. Thailand                      |
| 27. Indonesia                 | 58. Turkey                        |
| 28. Iran                      | 59. United States                 |
| 29. Ireland                   | 60. Venezuela                     |
| 30. Israel                    | 61. Zambia                        |
| 31. Italy                     | 62. Zimbabwe                      |

## 2. As dimensões culturais, forma como os questionários foram conduzidos e tratamento estatístico

Tal como foi anteriormente descrito, este modelo conceptualiza a cultura em nove dimensões culturais. O projecto GLOBE quantifica, quer as práticas (*as is*) quer os valores (*should be*) culturais. A tabela que se segue apresenta um exemplo de um item do questionário para cada uma das dimensões. A resposta para cada um destes itens foi produzida recorrendo a uma escala de 1 a 7.

**Tabela 1 – Exemplo de um item questionado por dimensão cultural.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

Dimensões Culturais	Item Questionado
<i>Distância do Poder:</i> medida em que os membros de uma sociedade esperam que o poder esteja distribuído.	Os seguidores devem – <i>as is</i> (deveriam - <i>should be</i> ) obedecer aos seus líderes sem os questionarem.
<i>Controlo da Incerteza:</i> medida em que uma sociedade, organização ou grupo se apoia nas normas sociais, regras e procedimentos para mitigar a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros.	A maior parte das pessoas levam – <i>as is</i> (deveriam levar - <i>should be</i> ) vidas altamente estruturadas com poucos acontecimentos imprevisíveis.
<i>Orientação Humanista:</i> medida em que a sociedade encoraja e premeia os indivíduos por serem honestos, altruístas, generosos e atenciosos para com os outros.	As pessoas são geralmente – <i>as is</i> (deveriam ser geralmente - <i>should be</i> ) muito tolerantes aos erros.
<i>Colectivismo Institucional:</i> medida em que as práticas sociais institucionais encorajam e premeiam a distribuição dos recursos e as acções colectivas.	Os líderes encorajam – <i>as is</i> (deveriam encorajar - <i>should be</i> ) a lealdade do grupo mesmo em detrimento dos objectivos individuais.
<i>Colectivismo Intra-Grupai:</i> a medida em que os indivíduos expressam o orgulho, a lealdade e a coesão nas suas organizações ou famílias.	Os funcionários sentem – <i>as is</i> (deveriam sentir - <i>should be</i> ) grande lealdade para com esta organização (o questionário foi aplicado a algumas empresas).
<i>Assertividade:</i> medida em que os indivíduos são assertivos, conflituosos e agressivos para com os outros.	As pessoas são – <i>as is</i> (deveriam ser - <i>should be</i> ) geralmente dominantes nas suas relações com os outros.
<i>Indiscriminação Sexual:</i> medida em que a sociedade minimiza as diferenças sexuais.	Os rapazes são encorajados – <i>as is</i> (deveriam ser encorajados - <i>should be</i> ), mais do que as raparigas, a alcançar uma educação mais elevada. (resultado inverso)
<i>Orientação para o Futuro:</i> medida em que os indivíduos se envolvem em comportamentos orientados para o futuro, tais como planeamento e investimento no futuro.	A maior parte das pessoas vive – <i>as is</i> (deveria viver - <i>should be</i> ) para o presente em vez de o fazer para o futuro. (resultado inverso)
<i>Orientação para o Desempenho:</i> medida em que a sociedade encoraja e premeia os membros de grupos para melhores desempenhos e procura da excelência.	Os estudantes são – <i>as is</i> (deveriam ser - <i>should be</i> ) encorajados a se esforçarem por continuamente melhorarem o seu desempenho.

A tabela seguinte apresenta os resultados, obtidos com os questionários, para as práticas (*as is*) e valores (*should be*) de cada dimensão cultural.

**Tabela 2 – Resultados (práticas e valores) do questionário relativamente às dimensões culturais.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

Dimensões Culturais Práticas e Valores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Controlo da Incerteza - Práticas	2.88	5.37	4.16	.60
Orientação para o Futuro - Práticas	2.88	5.07	3.85	.46
Distância do Poder - Práticas	3.89	5.80	5.17	.41
Colectivismo Institucional - Práticas	3.25	5.22	4.25	.42
Orientação Humanista – Práticas	3.18	5.23	4.09	.47
Orientação para o Desempenho - Práticas	3.20	4.94	4.10	.41
Colectivismo Intra-Grupal – Práticas	3.53	6.36	5.13	.73
Indiscriminação Sexual – Práticas	2.50	4.08	3.37	.37
Assertividade - Práticas	3.38	4.89	4.14	.37
Controlo da Incerteza - Valores	3.16	5.61	4.62	.61
Orientação para o Futuro - Valores	4.33	6.20	5.49	.41
Distância do Poder - Valores	2.04	3.65	2.75	.35
Colectivismo Institucional - Valores	3.83	5.65	4.73	.49
Orientação Humanista – Valores	4.49	6.09	5.42	.25
Orientação para o Desempenho - Valores	4.92	6.58	5.94	.34
Colectivismo Intra-Grupal – Valores	4.94	6.52	5.66	.35
Indiscriminação Sexual – Valores	3.18	5.17	4.51	.48
Assertividade - Valores	2.66	5.56	3.82	.65
N=62 Culturas Societais				

Da análise desta tabela podemos retirar algumas conclusões (escala de 1-7):

- Em muitas das sociedades verifica-se uma orientação para a masculinidade (média de 3.37 em práticas de Indiscriminação Sexual) e o poder está centralizado (média de 5.17 em práticas de Distância do Poder);
- Muitas das sociedades são orientadas para o trabalho em grupo (média de 5.13 em práticas de Colectivismo Intra-Grupal);

- Muitas das sociedades preferiam uma maior distribuição do poder (média de 2.75 em valores de Distância do Poder) e uma maior Orientação para o Desempenho (média de 5.94 em valores de Orientação para o Desempenho).

### **3. Os agrupamentos culturais, caracterização e relacionamento com as dimensões culturais**

Em resultado dos estudos efectuados foram identificados dez agrupamentos culturais: o agrupamento *Anglo*, o agrupamento *Europa Latina*, o agrupamento *Europa do Norte*, o agrupamento *Europa Germânica*, o agrupamento *Europa de Leste*, o agrupamento *América Latina*, o agrupamento *Médio Oriente*, o agrupamento *África Sub-Sahariana*, o agrupamento *Ásia do Sul* e o agrupamento *Ásia Confuciana*.

#### *O Agrupamento Anglo*

Este agrupamento inclui a Inglaterra (e sociedades afins da inglesa), a Austrália, a África do Sul (branca), o Canadá, a Nova Zelândia, a Irlanda e os Estados Unidos da América. A sua constituição baseia-se, essencialmente, em similitudes étnicas e linguísticas.

Como Stenton<sup>1</sup> (1971) observou, durante o Império Romano, após o Séc. III d.C, muitos dos povos da Germânia migraram para a Bretanha (Roma retirou o seu exército da Bretanha em 410 d.C). Na sequência das lutas pelo poder Oisc, da Germânia (também Oeric, Aesc ou Esc), foi um dos primeiros reis de Kent, e reinou de 488 até 516. Oisc foi considerado pelas gerações futuras como fundador da linha real britânica, e os seus próprios descendentes chamavam-se à si mesmo "Oiscingas".

Durante este período, de acordo com vários achados arqueológicos e com crónicas Anglo-Saxónicas, verificaram-se, também, migrações de povos oriundos da Jutlândia (norte da Dinamarca), de Angeln (região fronteiriça entre a Dinamarca e a Alemanha, é daqui que vem o termo *Anglo*) e da Saxonia (Alemanha), juntamente com os Frísios (Holanda) e com os Francos (norte da França e centro da Alemanha). Com o passar do tempo as fronteiras entre Anglos e Saxões esbateram-se dando lugar à cultura Anglo-Saxónica (Inglesa).

---

<sup>1</sup> Sir Frank Merry Stenton - notável historiador inglês especialista em história de Inglaterra no período Anglo-Saxónico.

Durante o segundo milénio, através da emigração inglesa, a cultura Anglo-Saxónica foi difundida para a Irlanda, Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia.

#### *O Agrupamento Europa Latina*

Este agrupamento baseia-se nas regiões mais influenciadas pela cultura romana e inclui os povos que rejeitaram o protestantismo, instalado na Europa no século XVI, tais como a Itália, Portugal, a Espanha, a França, a Suíça (francófona) e Israel.

#### *O Agrupamento Europa do Norte*

Este agrupamento está relacionado com o conceito histórico de Escandinávia. Originalmente o termo geográfico “Escandinávia” era utilizado em referência à península Escandinava (Suécia e Noruega). Tratava-se da ilha da “Scandinauia”, tal como Plínio<sup>2</sup> a identificou em 67 d.C, que se situava *no mar que ficava na orla do mundo, a norte da Germânia*. Mais tarde, devido a coligações políticas, história comum, cultura, religião e língua similar foram incluídos a Dinamarca, a Finlândia e a Islândia.

#### *O Agrupamento Europa Germânica*

Este agrupamento é constituído pelos países que continuam a utilizar a língua alemã. No entanto, a língua não é a principal razão para agrupar estes países. Tácito<sup>3</sup>, no Séc. I d.C, descrevia o povo da Germânia como *povo guerreiro e amante da liberdade*. Os líderes culturais tradicionais, em que se incluem poetas, escritores, filósofos e religiosos, apesar das várias convulsões regionais, sempre desempenharam um papel integrador de uma verdadeira identidade cultural.

Incluem-se neste agrupamento a Holanda, a Áustria, a Suíça e a Alemanha (antigas RDA e RFA).

---

<sup>2</sup> Gaius Plinius Secundus conhecido como Plínio, o Velho, foi um naturalista romano. Autor clássico, escreveu "Naturalis Historia", um vasto compêndio das ciências antigas distribuído em trinta e sete volumes, dedicado a Tito Flávio, futuro imperador de Roma.

<sup>3</sup> Públio (Caio) Cornélio Tácito, em latim Publius (Caius) Cornelius Tacitus, ou simplesmente Tácito, (55 - 120 d.C.), historiador romano, foi questor, pretor (88), cônsul (97), procônsul da Ásia (aproximadamente 110-113) e orador.

É considerado um dos maiores historiadores da Antiguidade. Escreveu por volta do ano 102 um "Diálogo dos oradores" e depois, "Sobre a vida e o caráter de Júlio Agrícola". As suas obras principais foram o "Anais" e "Histórias", que tinham por tema, respectivamente, a história do Império Romano no primeiro século, desde a chegada ao poder do imperador Tibério até à morte de Nero ("Anais") e da morte de Nero à de Domiciano ("Histórias").

### *O Agrupamento Europa de Leste*

O factor mais óbvio para explicar este agrupamento baseia-se na hegemonia soviética, no entanto este não reflecte outras forças igualmente importantes, tais como a geografia e a história pré-soviética. A história da Europa de Leste foi moldada de forma marcante pela cultura asiática, nomeadamente pelos povos nómadas das estepes. Jules Michelet<sup>4</sup> (1798-1874) descrevia desta forma os efeitos causados pelo domínio do Império das Estepes até onde ele pôde chegar: *“Esses pastores, arrastando nações, afugentando a humanidade com seus rebanhos, pareciam decididos a apagar da terra toda cidade, toda construção, todo traço de cultura, a refazer do globo um deserto, um prado livre, onde se pudesse então vagar sem obstáculo.”*

Esta é também a razão pela qual, ainda hoje, as sociedades dos Balcãs, da Europa Central, da Europa de Leste e da Ásia Central compartilham similitudes significativas.

Incluem-se neste agrupamento a Hungria, a Rússia, o Kazaquistão, a Albânia, a Polónia, a Grécia, a Eslovénia e a Geórgia.



Fig.1 - O Império Mongol (área mais escura) abrangia quase toda a Ásia no século 13.

Fonte: Ciência Hoje, Vol 33, nº 196.

### *O Agrupamento América Latina*

As sociedades da América Latina têm em comum o legado da lei romana, um passado colonial ibérico, os mesmos padrões de organização social e as linguagens ibéricas.

A cultura é caracterizada por três pilares: personalismo, particularismo e paternalismo. Por personalismo entende-se um sentimento de conexão (simpatia) e uma

<sup>4</sup> Célebre historiador francês.

---

forma sistemática de evitar ofender a dignidade de outrem. Por exemplo, nos desempenhos profissionais, os supervisores têm em consideração a situação familiar dos colaboradores, chegando a evitar penalizar maus desempenhos em prol da compaixão para com a família de um mau colaborador.

Por particularismo entende-se a legitimidade com que se usam os conhecimentos pessoais para daí tirar benefícios. Este aspecto está relacionado com a lei civil portuguesa e espanhola, na medida em que esta pode ser interpretada e reinterpretada de acordo com os interesses particulares (existe um ditado brasileiro que diz “*para os amigos, tudo; para os estranhos, nada; e para os inimigos, a lei*”).

O paternalismo está relacionado com a monarquia ibérica, com a Igreja católica e com a família tipicamente patriarcal. Os elementos destas sociedades revelam baixos índices de confiança para com quem não pertence à sua família ou não consideram amigo próximo.

Incluem-se neste agrupamento a Costa Rica, a Venezuela, o Equador, o México, El Salvador, a Colômbia, a Guatemala, a Bolívia, o Brasil e a Argentina.

#### *O Agrupamento Médio Oriente*

As características da cultura do Médio Oriente baseiam-se nas relações com as civilizações do Próximo Oriente do Norte de África e da Ásia Ocidental, já existentes desde a era pré-Sumeriana dos 4º e 3º milénios a.C. Os Árabes desenvolveram grande influência no Norte de África, tendo conquistado esta região logo após a morte do Profeta Maomé, há mais de 1300 anos.

A cultura da orla Norte Africana foi moldada pela moral e lei islâmica (o Corão e a Sharia), pela língua árabe (forma de entender as escrituras) e pelas características geográficas do Nilo e do Deserto do Sahara. Existia uma clara distinção entre o que era moral e o que era legal, tudo o que era considerado imoral era fortemente criticado e punido como crime contra o islão e contra a sociedade. A influência do islão estendeu-se ao Império Otomano Turco da idade medieval.

Incluem este agrupamento o Qatar, Marrocos, a Turquia, o Egipto e o Kuwait.

#### *O Agrupamento África Sub-Sahariana*

As sociedades da África Sub-Sahariana não são caracterizadas pela mesma homogeneização que as do Norte de África. Antes, verifica-se uma vasta diversidade de etnias, religiões, línguas e costumes na África Central e do Sul.

---

A história da escravidão e a desconfiança, daí resultante, permanecem bem presentes na psique dos povos africanos.

Existe, no entanto, nos povos Sul-Africanos uma filosofia de vida que é exclusiva desta região, a filosofia *Ubuntu*, que expressa a humanidade que os indivíduos e os grupos têm entre si. O conceito resume-se na frase *umuntu ngunmtu ngabanye* (uma pessoa só o é através dos outros), assim a cultura Africana Sub-Sahariana é caracterizada através de normas de reciprocidade, supressão do interesse próprio, simbiose e interdependência.

Incluem este agrupamento a Namíbia, a Zâmbia, o Zimbábue, a Nigéria e a África do Sul (negra).

### *O Agrupamento Ásia do Sul*

Uma característica cultural desta região que se expande desde a antiga Pérsia até às Filipinas, que a distingue de outras regiões, é a coexistência pacífica e interactiva entre povos de crenças ou religiões completamente distintas. É frequente encontrar na região mesquitas Muçulmanas, templos Hindus, pagodes Budistas, igrejas Católicas e *gurudwaras Sikh*, em espaços partilhados.

Nas sociedades desta região sempre se procurou uma forte interacção entre espiritualidade, psicologia, filosofia, moralidade, economia, política e sociedade. É também comum a tentativa de interacção com outros agrupamentos culturais.

Incluem-se neste agrupamento o Irão, a Índia, a Indonésia, as Filipinas, a Malásia e a Tailândia.

### *O Agrupamento Ásia Confuciana*

Este agrupamento é influenciado pela China e pela ideologia confuciana. Os ensinamentos de Confúcio<sup>5</sup> enfatizam a necessidade de aprender através de um modelo familiar hierarquizado, capaz de transmitir princípios como diligência e auto-sacrifício. Este modelo inclui um pai firme mas compassivo, filhos leais e reconhecidos, e antepassados que devem ser respeitados e adorados.

Incluem-se neste agrupamento Taiwan, Singapura, a Coreia do Sul, a China e o Japão.

---

<sup>5</sup> Confúcio (551 a.C. - 479 a.C.) é o nome latino do pensador chinês Kung-Fu-Tze. Foi a figura histórica mais conhecida na China como mestre, filósofo e teórico político. A sua doutrina, o confucionismo, teve forte influência não apenas sobre a China mas também sobre toda a Ásia oriental.



#### 4. Relacionamento dos agrupamentos com as dimensões culturais

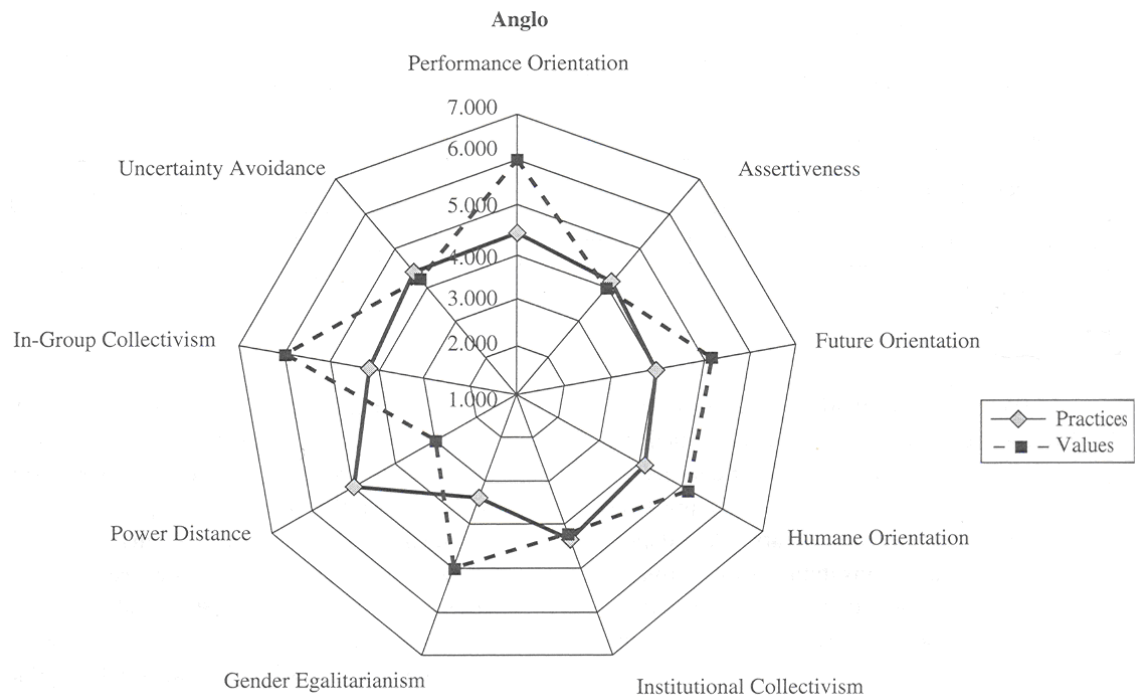


Fig.2 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Anglo.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

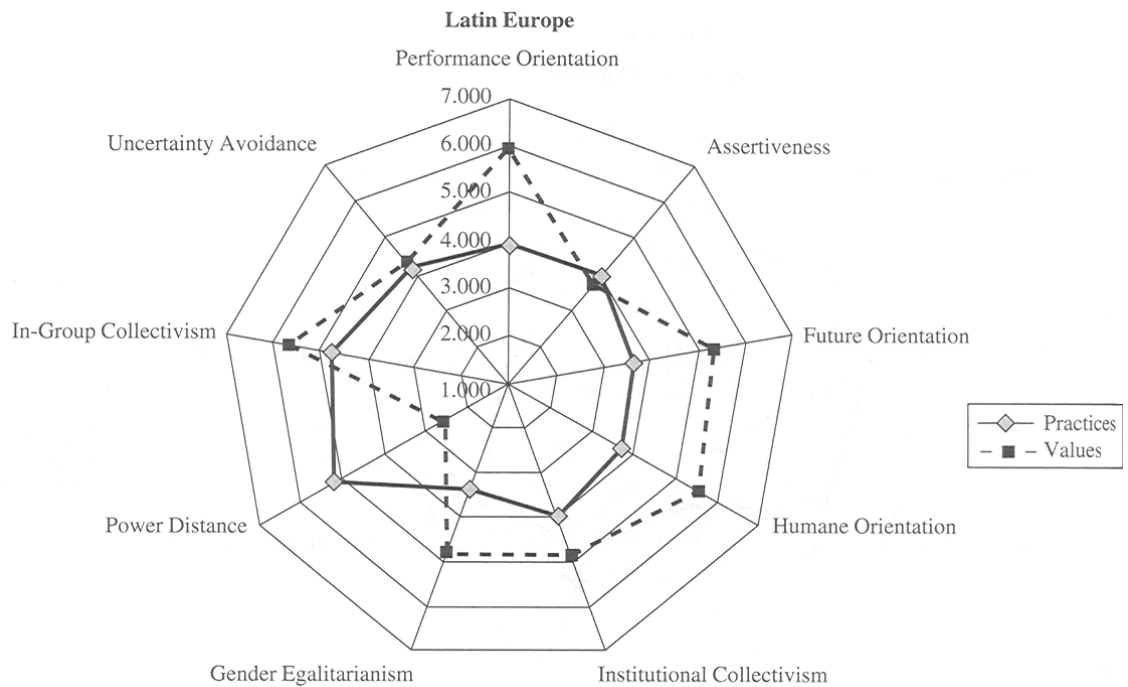


Fig.3 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Europa Latina.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

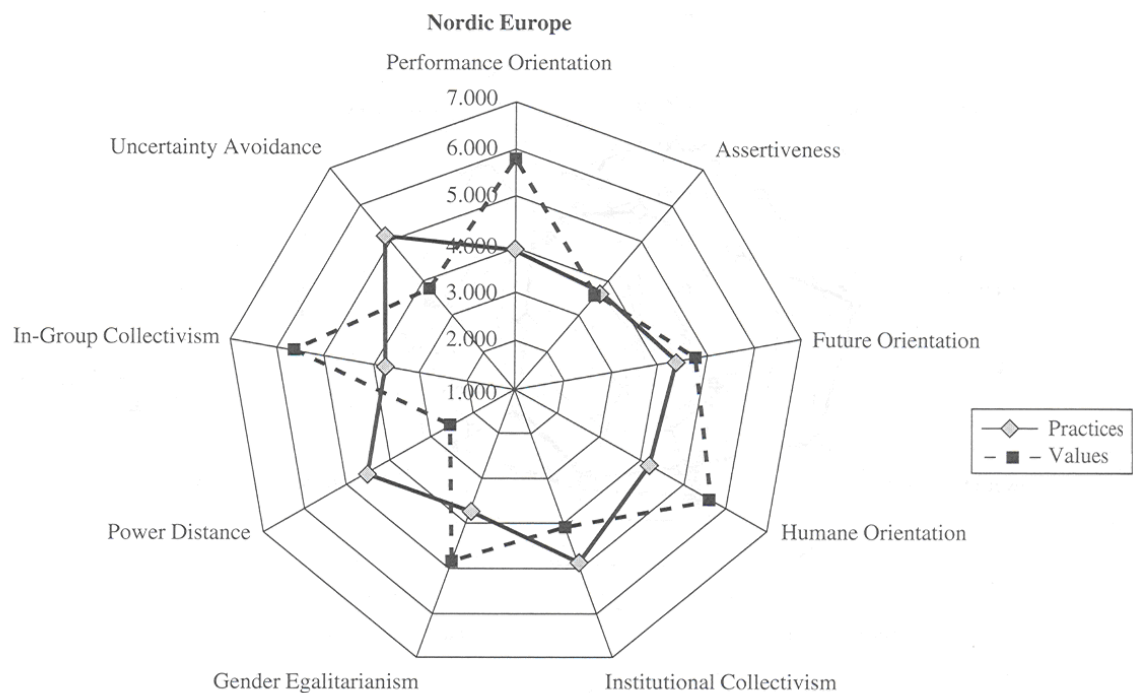


Fig.4 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Europa do Norte.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

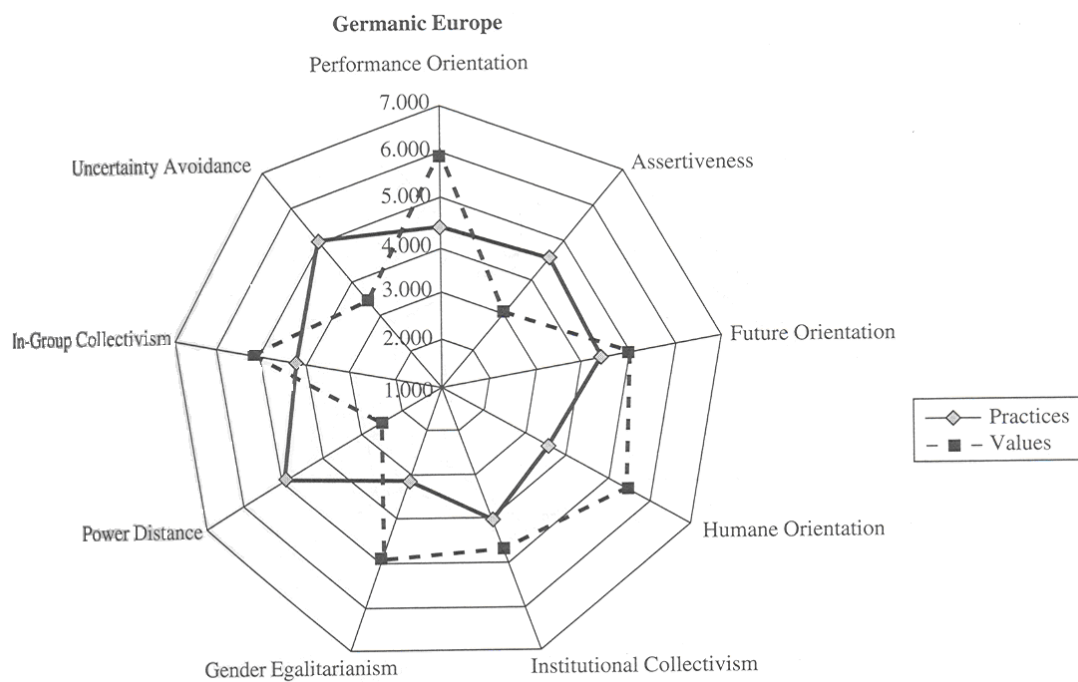


Fig.5 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Europa Germânica.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

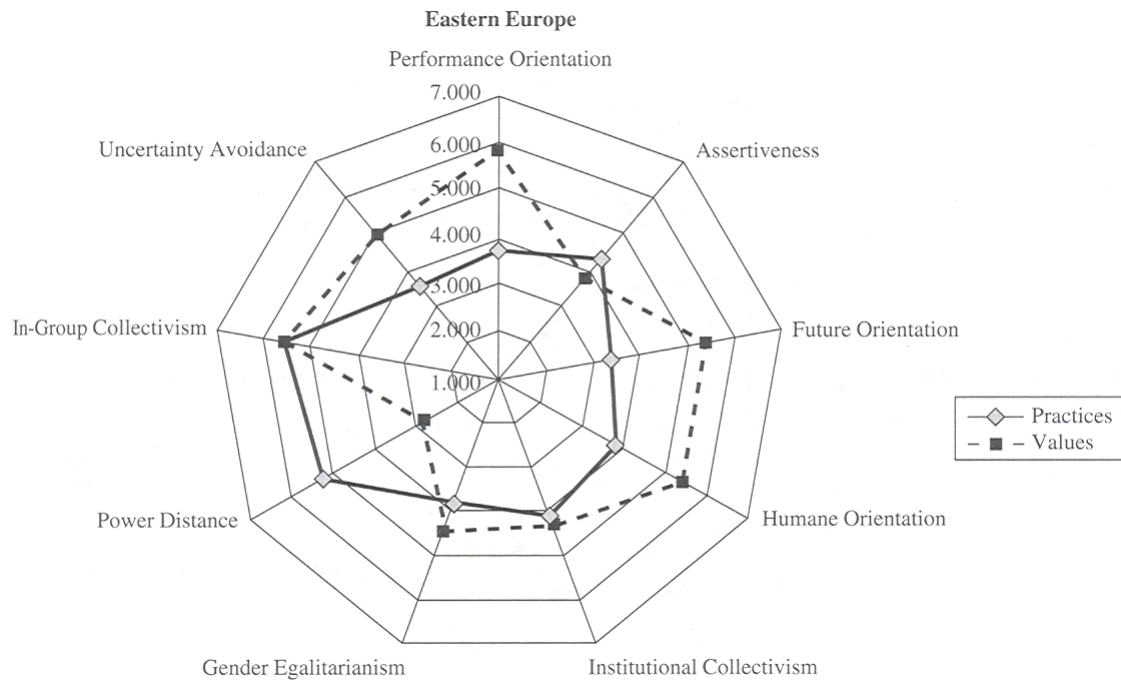


Fig.6 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Europa de Leste.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

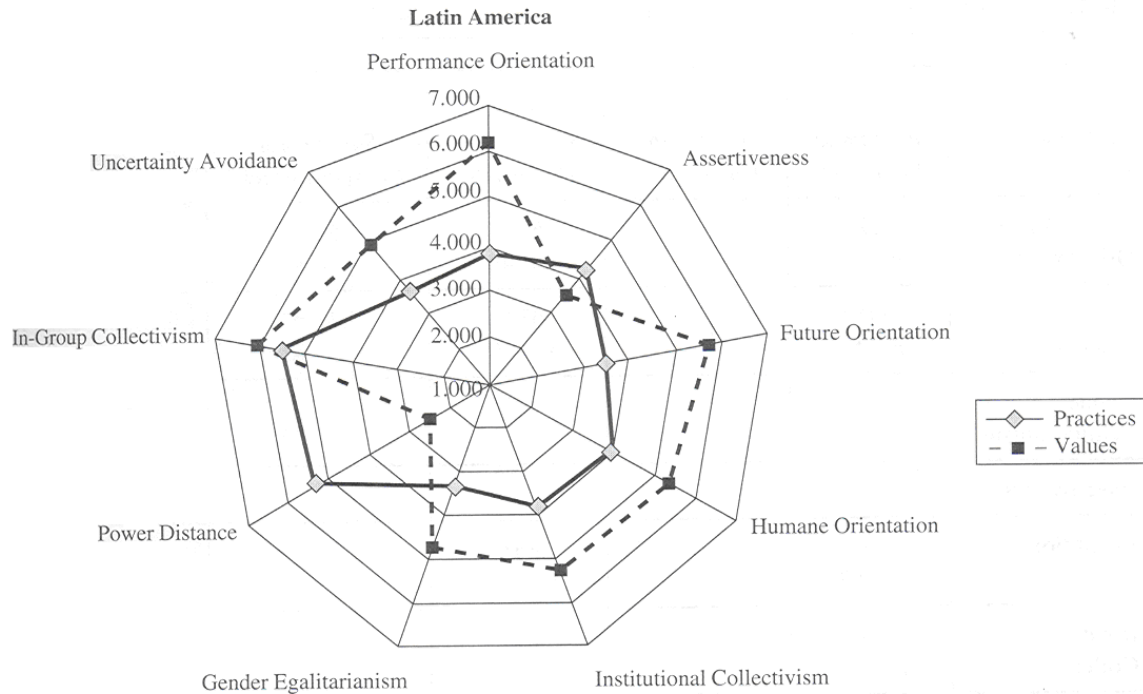


Fig.7 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento América Latina.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

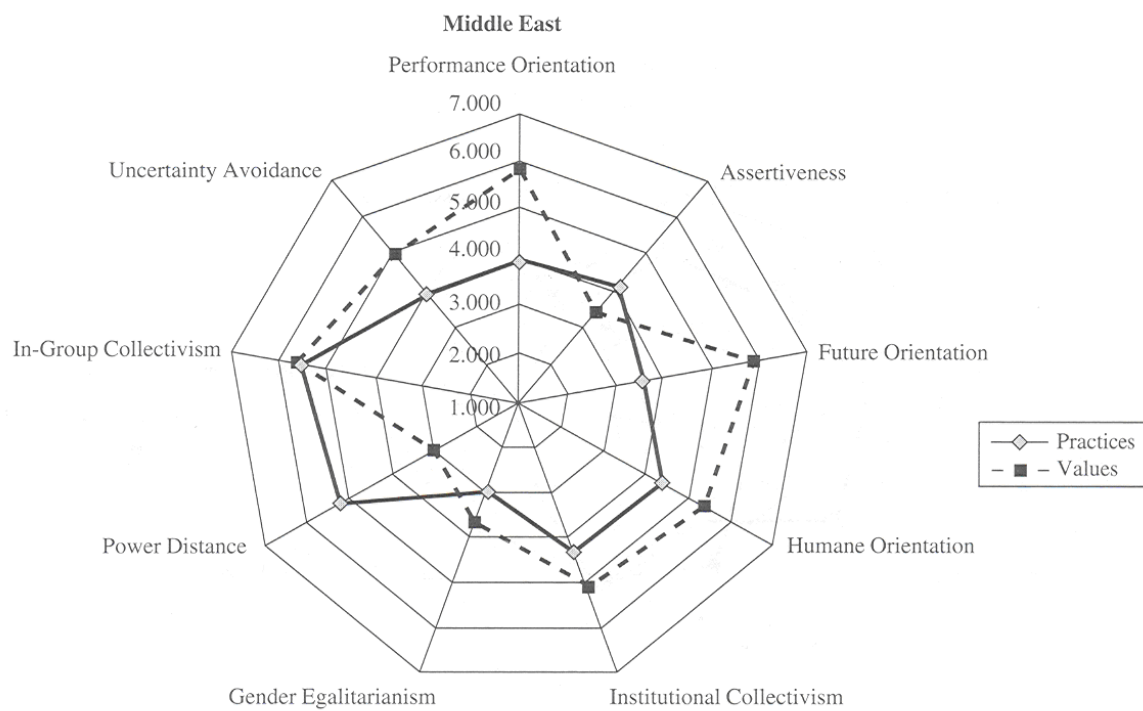


Fig.8 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Médio Oriente.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

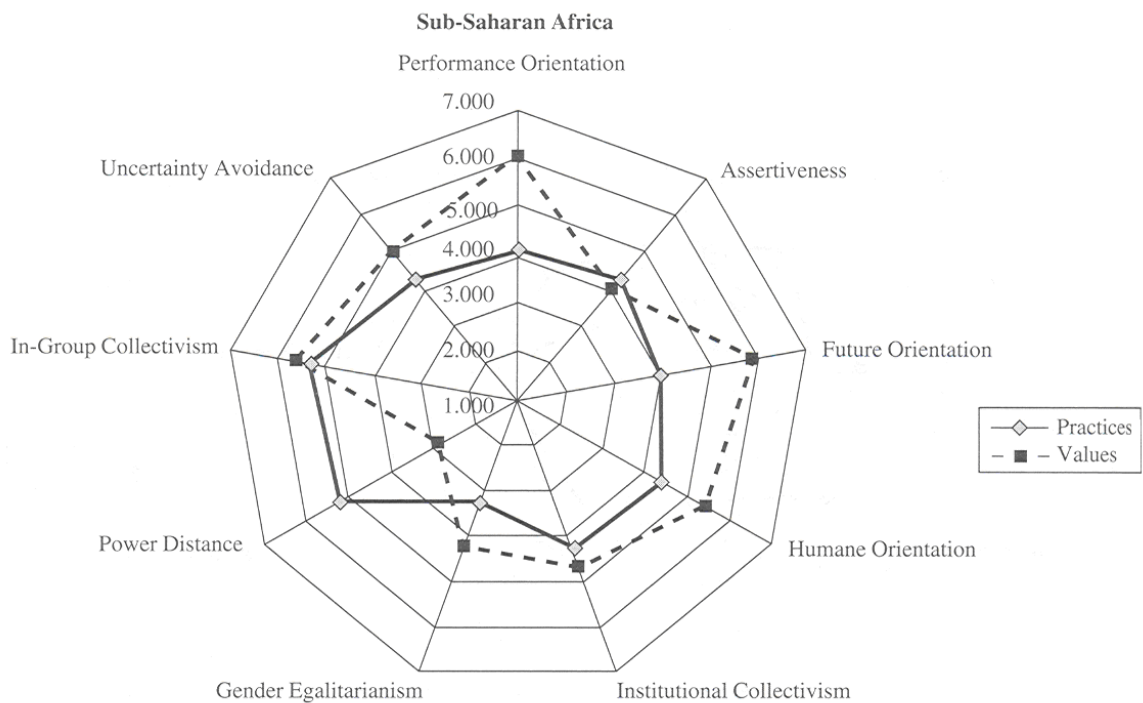


Fig.9 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento África Sub-Sahariana.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

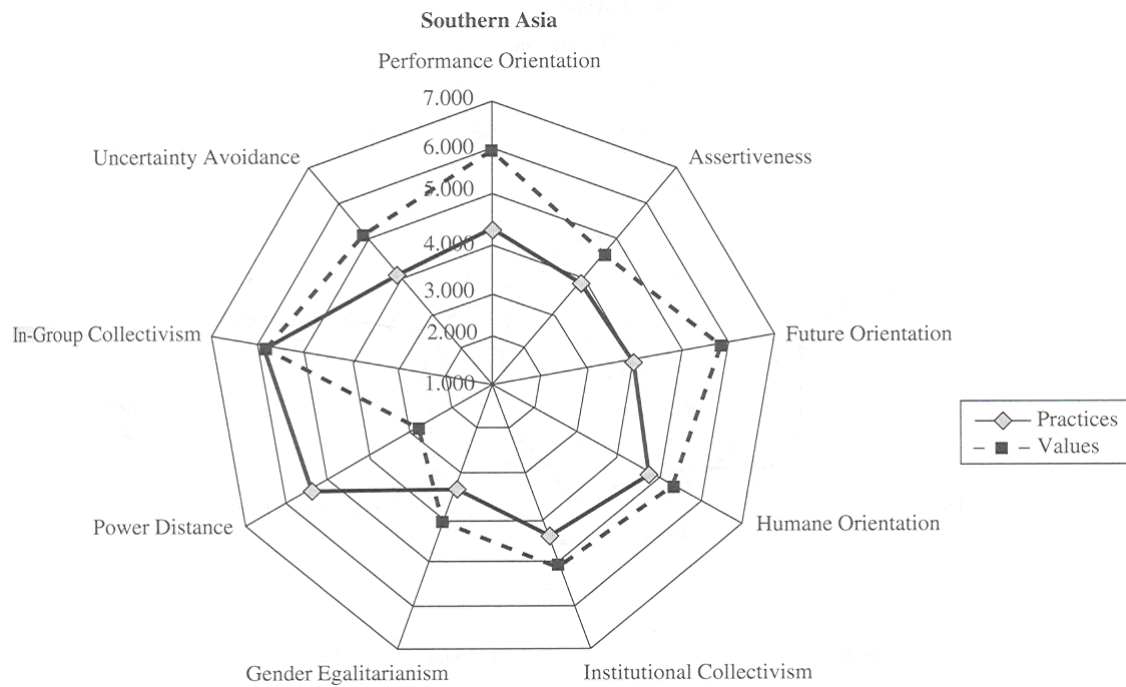


Fig.10 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Ásia do Sul.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

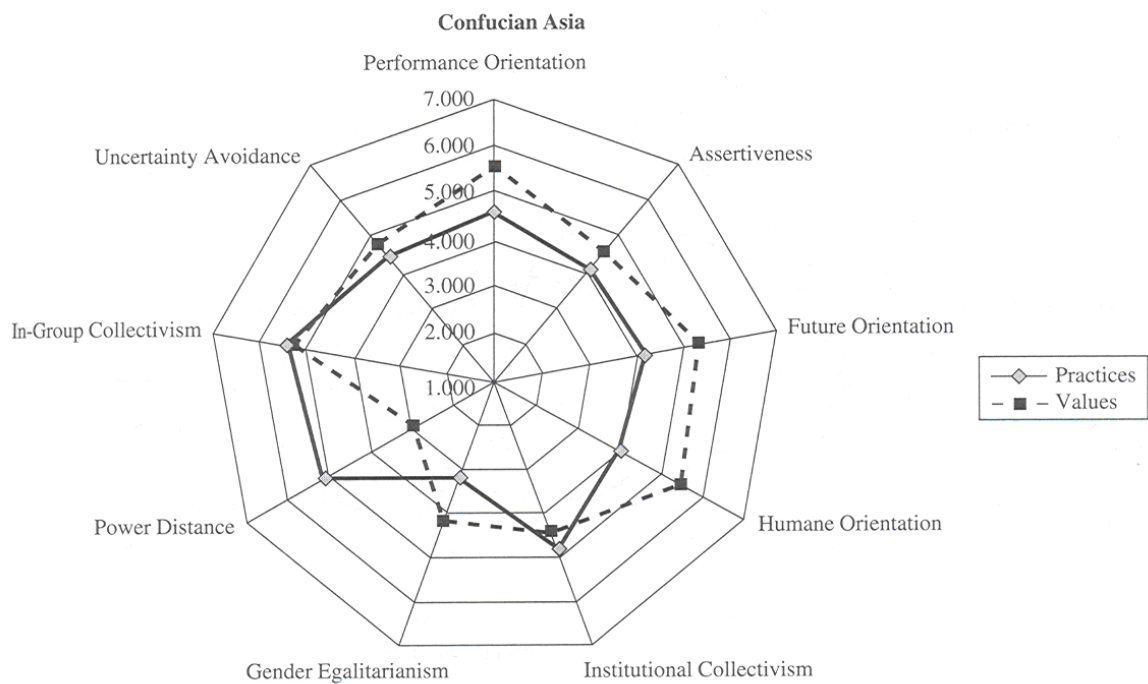


Fig.11 – Resultados das dimensões culturais para o agrupamento Ásia Confuciana.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

## 5. As teorias implícitas da liderança relacionadas com a cultura (CLTs) e os agrupamentos culturais

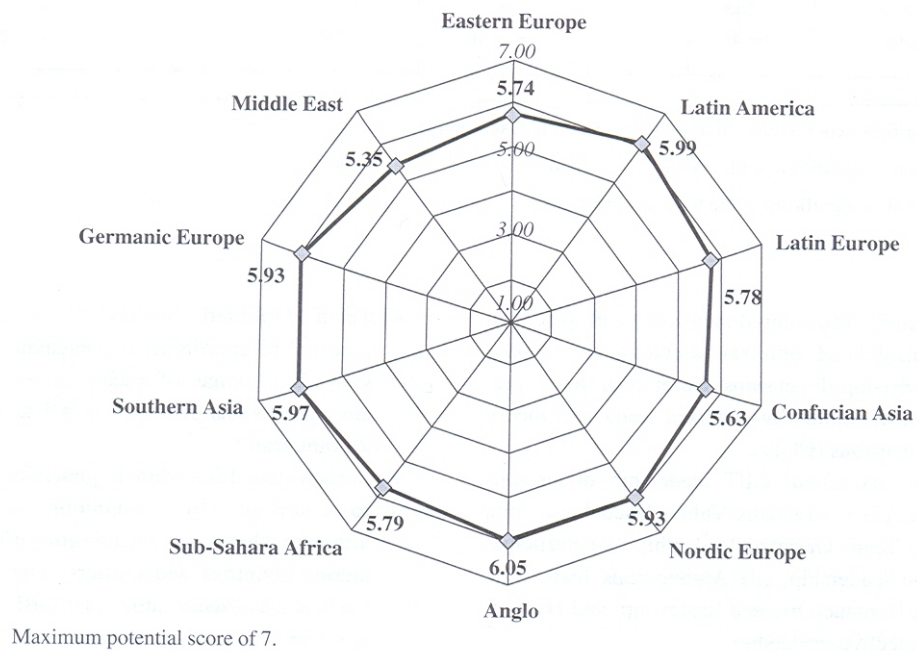


Fig.12 – Resultados da CLT Liderança Carismática/Baseada em Valores por agrupamento cultural.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

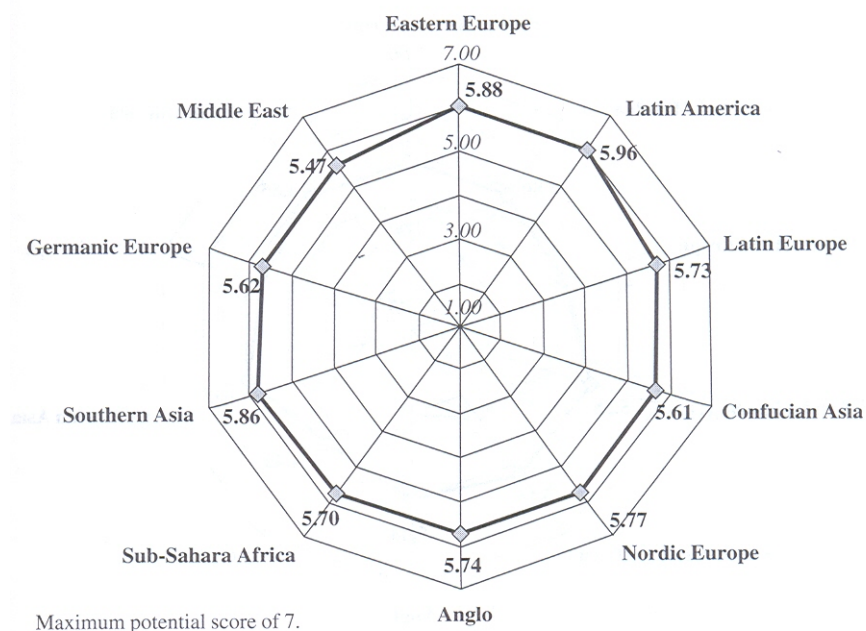


Fig.13 – Resultados da CLT Liderança Orientada para a Equipa por agrupamento cultural.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.



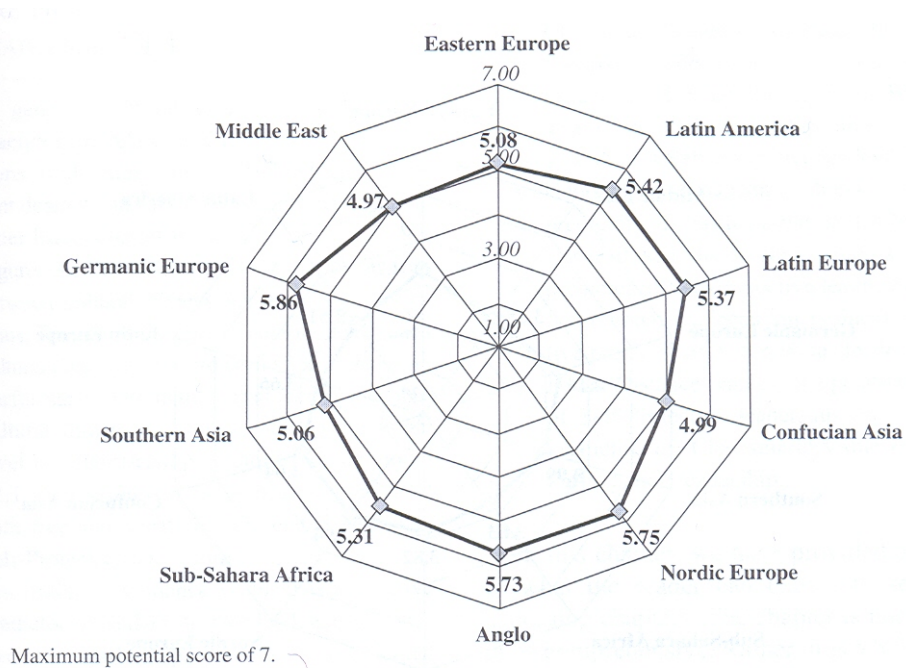


Fig.14 – Resultados da CLT Liderança Participativa por agrupamento cultural.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

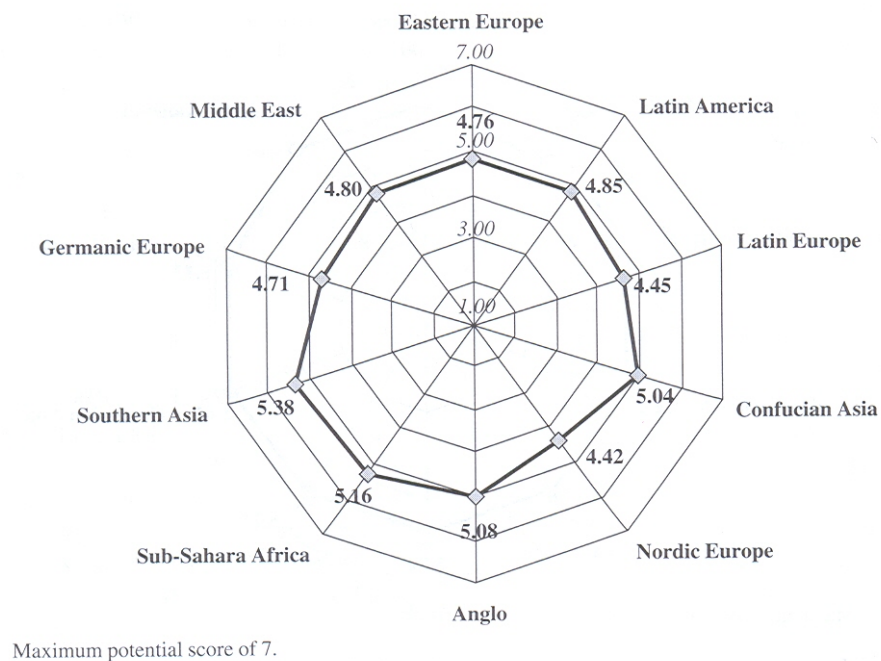


Fig.15 – Resultados da CLT Liderança Orientada para o Humanismo por agrupamento cultural.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

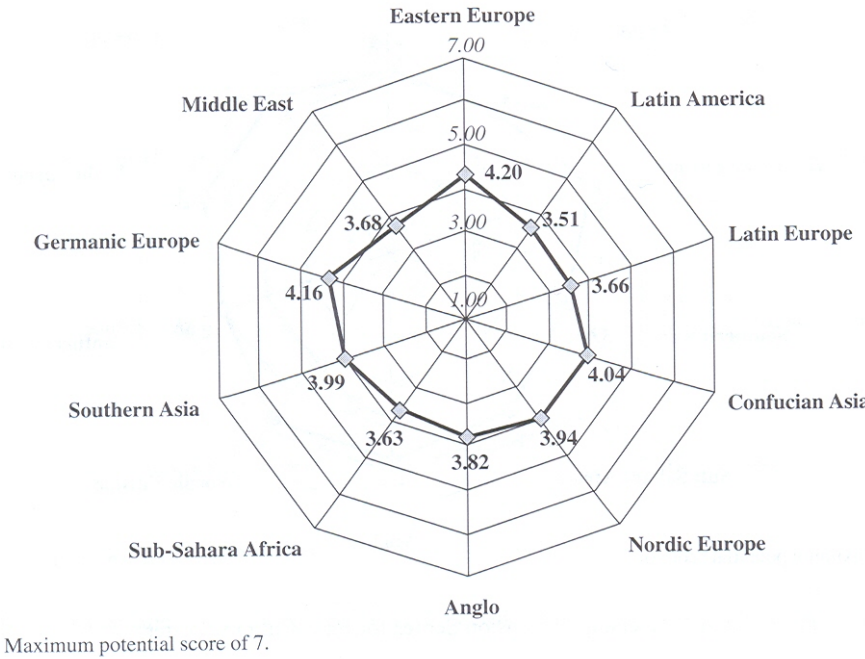


Fig.16 – Resultados da CLT Liderança Autónoma por agrupamento cultural.  
Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

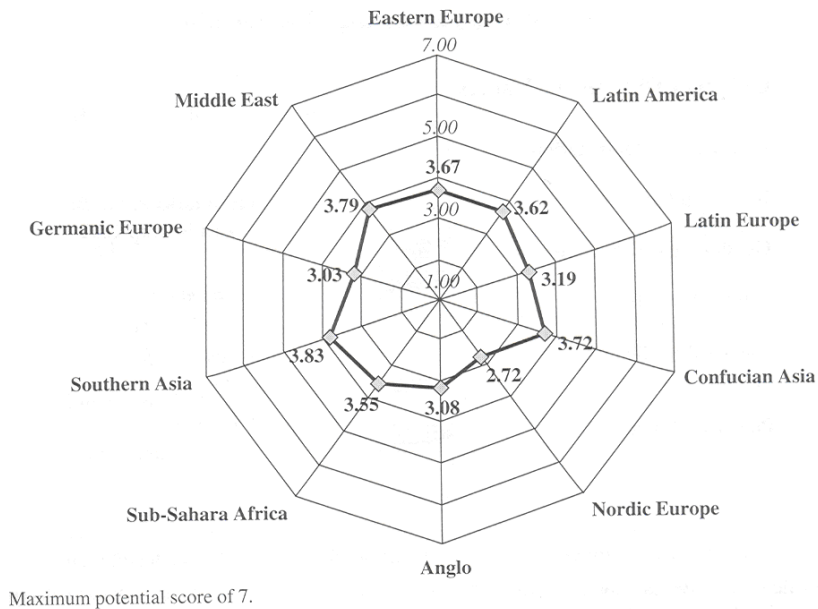


Fig.17 – Resultados da CLT Liderança Auto-protectiva por agrupamento cultural.  
Fonte: Culture, Leadership and Organizations.



## 6. As teorias implícitas da liderança relacionadas com a cultura (CLTs) e as dimensões culturais

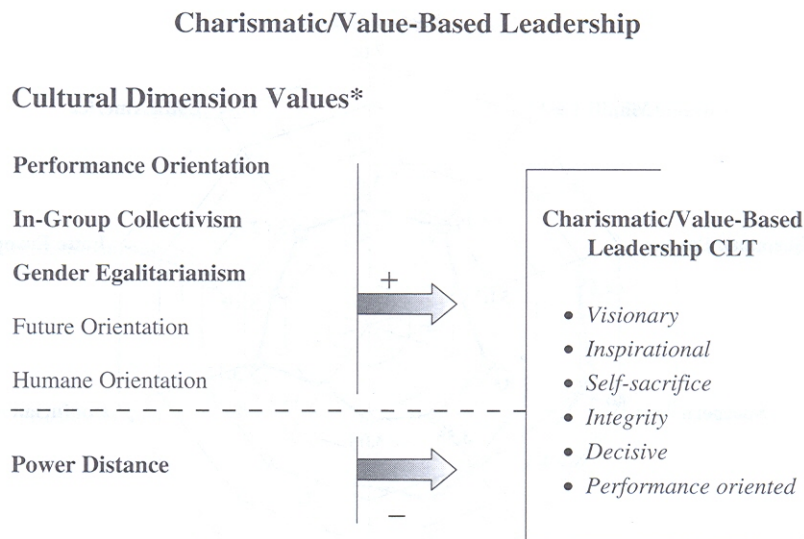


Fig.18 – Influência (positiva ou negativa) das principais dimensões culturais na CLT Liderança Carismática/Baseada em Valores.

\* A bold as dimensões com maior influência.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

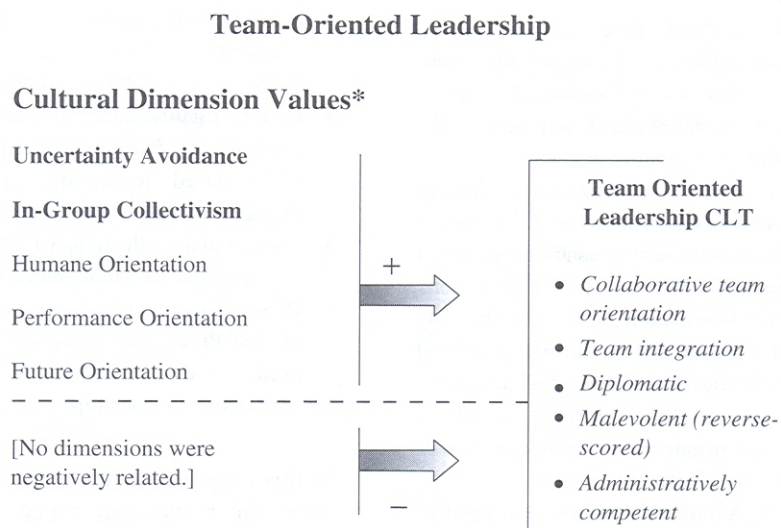


Fig.19 – Influência (positiva ou negativa) das principais dimensões culturais na CLT Liderança Orientada para a Equipa.

\* A bold as dimensões com maior influência.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

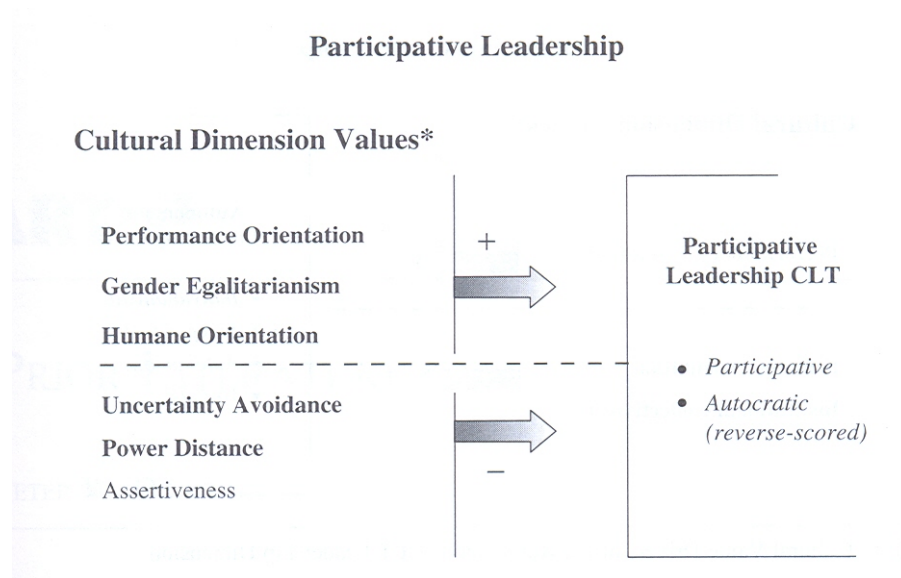


Fig.20 – Influência (positiva ou negativa) das principais dimensões culturais na CLT Liderança Participativa.

\* A bold as dimensões com maior influência.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

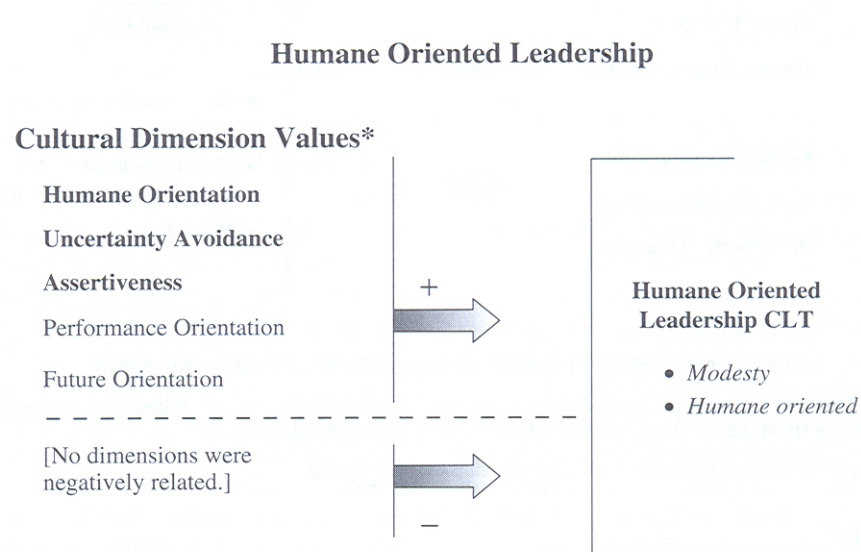


Fig.21 – Influência (positiva ou negativa) das principais dimensões culturais na CLT Liderança Orientada para o Humanismo.

\* A bold as dimensões com maior influência.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

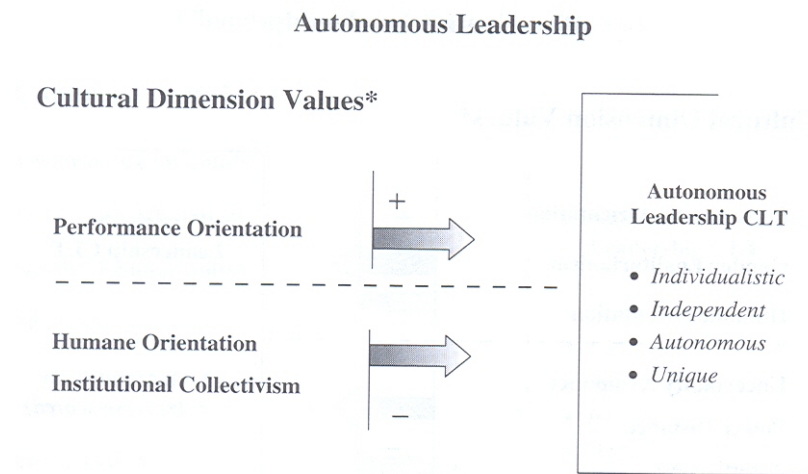


Fig.22 – Influência (positiva ou negativa) das principais dimensões culturais na CLT Liderança Autónoma.

\* A bold as dimensões com maior influência.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

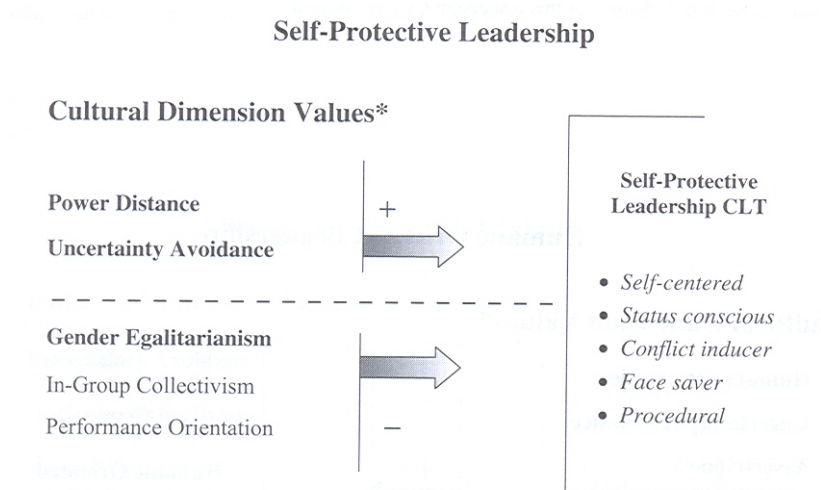


Fig.23 – Influência (positiva ou negativa) das principais dimensões culturais na CLT Liderança Auto-protetiva.

\* A bold as dimensões com maior influência.

Fonte: Culture, Leadership and Organizations.

## 7. Comparação entre alto e baixo resultado dos agrupamentos culturais relativamente a cada uma das dimensões culturais

**Tabela 3 – Agrupamentos culturais classificados de acordo com a influência das dimensões culturais.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Cultural Dimension</i>	<i>High-Score Clusters</i>	<i>Mid-Score Clusters</i>	<i>Low-Score Clusters</i>	<i>Cluster-Average Range</i>
Performance Orientation	Confucian Asia Germanic Europe Anglo	Southern Asia Sub-Saharan Africa Latin Europe Nordic Europe Middle East	Latin America Eastern Europe	3.73–4.58
Assertiveness	Germanic Europe Eastern Europe	Sub-Saharan Africa Latin America Anglo Middle East Confucian Asia Latin Europe Southern Asia	Nordic Europe	3.66–4.55
Future Orientation	Germanic Europe Nordic Europe	Confucian Asia Anglo Southern Asia Sub-Saharan Africa Latin Europe	Middle East Latin America Eastern Europe	3.38–4.40
Humane Orientation	Southern Asia Sub-Saharan Africa	Middle East Anglo Nordic Europe Latin America Confucian Asia Eastern Europe	Latin Europe Germanic Europe	3.55–4.71
Institutional Collectivism	Nordic Europe Confucian Asia	Anglo Southern Asia Sub-Saharan Africa Middle East Eastern Europe	Germanic Europe Latin Europe Latin America	3.86–4.88
In-Group Collectivism	Southern Asia Middle East Eastern Europe Latin America Confucian Asia	Sub-Saharan Africa Latin Europe	Anglo Germanic Europe Nordic Europe	3.75–5.87
Gender Egalitarianism	Eastern Europe Nordic Europe	Latin America Anglo Latin Europe Sub-Saharan Africa Southern Asia Confucian Asia Germanic Europe	Middle East	2.95–3.84
Power Distance		Southern Asia Latin America Eastern Europe Sub-Saharan Africa Middle East Latin Europe Confucian Asia Anglo Germanic Europe	Nordic Europe	4.54–5.39
Uncertainty Avoidance	Nordic Europe Germanic Europe	Confucian Asia Anglo Sub-Saharan Africa Latin Europe Southern Asia	Middle East Latin America Eastern Europe	3.56–5.19

**Tabela 4 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Orientação para o Desempenho.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Societies That Score Higher on Performance Orientation, Tend to:</i>	<i>Societies That Score Lower on Performance Orientation, Tend to:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value training and development</li> <li>• Emphasize results more than people</li> <li>• Reward performance</li> <li>• Value assertiveness, competitiveness, and materialism</li> <li>• Expect demanding targets</li> <li>• Believe that individuals are in control</li> <li>• Have a “can-do” attitude</li> <li>• Value and reward individual achievement</li> <li>• Have performance appraisal systems that emphasize achieving results</li> <li>• View feedback as necessary for improvement</li> <li>• Value taking initiative</li> <li>• Value bonuses and financial rewards</li> <li>• Believe that anyone can succeed if he or she tries hard enough</li> <li>• Believe that schooling and education are critical for success</li> <li>• Value what you do more than who you are</li> <li>• Attach little importance to age in promotional decisions</li> <li>• Value being direct, explicit, and to the point in communications</li> <li>• Have a monochronic approach to time</li> <li>• Have a sense of urgency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value societal and family relationships</li> <li>• Emphasize loyalty and belongingness</li> <li>• Have high respect for quality of life</li> <li>• Emphasize seniority and experience</li> <li>• Value harmony with the environment rather than control</li> <li>• Have performance appraisal systems that emphasize integrity, loyalty, and cooperative spirit</li> <li>• View feedback and appraisal as judgmental and discomforting</li> <li>• View assertiveness as socially unacceptable</li> <li>• Regard being motivated by money as inappropriate</li> <li>• View merit pay as potentially destructive to harmony</li> <li>• Value “attending the right school” as an important success criterion</li> <li>• Emphasize tradition</li> <li>• Have high value for sympathy</li> <li>• Associate competition with defeat and punishment</li> <li>• Value who you are more than what you do</li> <li>• Pay particular attention to age in promotional decisions</li> <li>• Value ambiguity and subtlety in language and communications</li> <li>• Have a polychronic approach to time</li> <li>• Have a low sense of urgency</li> </ul>



**Tabela 5 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Orientação para o Futuro.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Societies That Score Higher on Future Orientation, Tend to:</i>	<i>Societies That Score Lower on Future Orientation, Tend to:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achieve economic success</li> <li>• Have a propensity to save for the future</li> <li>• Have individuals who are psychologically healthy and socially well adjusted</li> <li>• Have individuals who are more intrinsically motivated</li> <li>• Have organizations with a longer strategic orientation</li> <li>• Have flexible and adaptive organizations and managers</li> <li>• View materialistic success and spiritual fulfillment as an integrated whole</li> <li>• Value the deferment of gratification, placing a higher priority on long-term success</li> <li>• Emphasize visionary leadership that is capable of seeing patterns in the face of chaos and uncertainty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have lower levels of economic success</li> <li>• Have a propensity to spend now, rather than to save for the future</li> <li>• Have individuals who are psychologically unhealthy and socially maladjusted</li> <li>• Have individuals who are less intrinsically motivated</li> <li>• Have organizations with a shorter strategic orientation</li> <li>• Have inflexible and maladaptive organizations and managers</li> <li>• See materialistic success and spiritual fulfillment as dualities, requiring trade-offs</li> <li>• Value instant gratification and place higher priorities on immediate rewards</li> <li>• Emphasize leadership that focuses on repetition of reproducible and routine sequences</li> </ul>

**Tabela 6 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Indiscriminação Sexual.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Societies That Score Higher on Gender Egalitarianism Tend to:</i>	<i>Societies That Score Lower on Gender Egalitarianism Tend to:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have more women in positions of authority</li> <li>• Accord women a higher status in society</li> <li>• Afford women a greater role in community decision making</li> <li>• Have a higher percentage of women participating in the labor force</li> <li>• Have less occupational sex segregation</li> <li>• Have higher female literacy rates</li> <li>• Have similar levels of education of females and males</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have fewer women in positions of authority</li> <li>• Accord women a lower status in society</li> <li>• Afford women no or a smaller role in community decision making</li> <li>• Have a lower percentage of women participating in the labor force</li> <li>• Have more occupational sex segregation</li> <li>• Have lower female literacy rates</li> <li>• Have a lower level of education of females relative to males</li> </ul>

**Tabela 7 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Assertividade.****Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Societies That Score Higher on Assertiveness, Tend to:</i>	<i>Societies That Score Lower on Assertiveness, Tend to:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Value assertive, dominant, and tough behavior for everyone in society</li> <li>• Have sympathy for the strong</li> <li>• Value competition</li> <li>• Believe that anyone can succeed if he or she tries hard enough</li> <li>• Value success and progress</li> <li>• Value direct and unambiguous communication</li> <li>• Value being explicit and to the point in communications</li> <li>• Value expressiveness and revealing thoughts and feelings</li> <li>• Have relatively positive connotations for the term <i>aggression</i> (e.g., aggression helps to win)</li> <li>• Have a just-world belief</li> <li>• Try to have control over the environment</li> <li>• Stress equity, competition, and performance</li> <li>• Have a “can-do” attitude</li> <li>• Emphasize results over relationships</li> <li>• Value taking initiative</li> <li>• Reward performance</li> <li>• Expect demanding and challenging targets</li> <li>• Believe that individuals are in control</li> <li>• Value what you do more than who you are</li> <li>• Build trust on the basis of capabilities or calculation</li> <li>• Act and think of others as opportunistic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• View assertiveness as socially unacceptable and value modesty and tenderness</li> <li>• Have sympathy for the weak</li> <li>• Value cooperation</li> <li>• Associate competition with defeat and punishment</li> <li>• Value people and warm relationships</li> <li>• Speak indirectly and emphasize “face-saving”</li> <li>• Value ambiguity and subtlety in language and communications</li> <li>• Value detached and self-possessed conduct</li> <li>• Have far more negative connotations with the term <i>aggression</i> (e.g., aggression leads only to negative outcomes)</li> <li>• Have an unjust-world belief</li> <li>• Value harmony with the environment rather than control</li> <li>• Stress equality, solidarity, and quality of life</li> <li>• Emphasize tradition, seniority, and experience</li> <li>• Emphasize integrity, loyalty, and cooperative spirit</li> <li>• View “merit pay” as potentially destructive to harmony</li> <li>• Value who you are more than what you do</li> <li>• Build trust on the basis of predictability</li> <li>• Think of others as inherently worthy of trust</li> </ul>

**Tabela 8 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Colectivismo.****Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Features of Cultures That Score High on Collectivism</i>	<i>Features of Cultures That Score High on Individualism</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuals are integrated into strong cohesive groups</li> <li>• The self is viewed as interdependent with groups</li> <li>• Group goals take precedence over individual goals</li> <li>• Duties and obligations are important determinants of social behavior</li> <li>• People emphasize relatedness with groups</li> <li>• Ecologies are agricultural, and countries are often developing</li> <li>• There is a slower pace of life</li> <li>• There are lower heart-attack rates</li> <li>• There is lower subjective well-being</li> <li>• There are more extended family structures</li> <li>• Love is assigned less weight in marriage decisions</li> <li>• There are lower divorce rates</li> <li>• Communication is indirect</li> <li>• Individuals are likely to engage in group activities</li> <li>• Individuals have fewer social interactions, but interactions tend to be longer and more intimate</li> <li>• Individuals make greater distinctions between in-groups and out-groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuals look after themselves or their immediate families</li> <li>• The self is viewed as autonomous and independent of groups</li> <li>• Individual goals take precedence over group goals</li> <li>• Attitudes and personal needs are important determinants of behavior</li> <li>• People emphasize rationality</li> <li>• Ecologies are hunting and gathering, or industrial and wealthy</li> <li>• There is a faster pace of life</li> <li>• There are higher heart-attack rates</li> <li>• There is higher subjective well-being</li> <li>• There are more nuclear family structures</li> <li>• Love is assigned greater weight in marriage decisions</li> <li>• There are higher divorce rates</li> <li>• Communication is direct</li> <li>• Individuals are likely to engage in activities alone</li> <li>• Individuals have more social interactions, but interactions tend to be shorter and less intimate</li> <li>• Individuals make fewer distinctions between in-groups and out-groups</li> </ul>



**Tabela 9 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Distância do Poder.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Parameters</i>	<i>Higher Power Distance</i>	<i>Lower Power Distance</i>
1. Social inequities	Society differentiated into classes on several criteria	Society has large middle class
2. Power bases	Power bases are stable and scarce (e.g., land ownership)	Power bases are transient and sharable (e.g., skill, knowledge)
3. Role of power	Power is seen as providing social order, relational harmony, and role stability	Power is seen as a source of corruption, coercion, and dominance
4. Social mobility	Limited upward social mobility	High upward social mobility
5. Information control	Information is localized	Information is shared
6. Governance	Different groups (e.g., women) have different involvement, and democracy does not ensure equal opportunities	All the groups enjoy equal involvement, and democracy ensures parity in opportunities and development for all
7. Indigenous orientation and independence	Strong nonnative historical influences and recent independence of the society	Strong native historical influences and long standing independence of the society
8. Civil freedom	Civil liberties are weak and public corruption high	Civil liberties are strong and public corruption low
9. Resources and capabilities	Only a few people have access to resources, skills, and capabilities, contributing to low human development and life expectancies	Mass availability of tools, resources, and capabilities for independent and entrepreneurial initiatives, as reflected in wide educational enrolment
10. Consumption	High growth rates of consumption and high need for resource coordination	Mature growth rates of consumption and high per capita purchasing power
11. Technology	Mass use of technology, which supports general power distance reduction	Need for specialized technology, adapted to each user

**Tabela 10 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Orientação para o Humanismo.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>High Humane Orientation Societies</i>	<i>Low Humane Orientation Societies</i>
Others are important (i.e. family, friends, community, strangers).	Self-interest is important.
Fewer psychological and pathological problems.	More psychological and pathological problems.
Values of altruism, benevolence, kindness, love, and generosity have high priority.	Values of pleasure, comfort, self-enjoyment have high priority.
Need for belonging and affiliation motivate people.	Power and material possessions motivate people.
Personal and family relationships induce protection for the individuals.	Welfare state guarantees social and economic protection of individuals.
Close circle receives material, financial, and social support; concern extends to all people and nature.	Lack of support for others; predominance of self-enhancement.
Members of society are responsible for promoting well-being of others: The state is not actively involved.	State provides social and economic support for individuals' well-being.
The state supports the private sector and maintains a balance between public and private domains.	The state sponsors public provisions and sectors.
Public policymakers establish sanctions against child labor practices.	Public policymakers consider child labor practices as a somewhat less-important issue.
Members of society are urged to be sensitive to all forms of racial discrimination.	Members of society are not sensitive to all forms of racial discrimination.
People are expected to promote paternalistic norms and patronage relationships.	Formal welfare institutions replace paternalistic norms and patronage relationships.
People are urged to provide social support to each other.	People are expected to solve personal problems on their own.
The children of less-developed societies are expected to give material support to their parents in their old age.	The children of more-developed societies are not expected to give material support to their parents in their old age.
The children of less-developed societies can participate in the labor force to help out their families.	The children of more developed societies are not expected to participate in labor force to help out their families.
Children should be obedient.	Children should be autonomous.
Parents should closely control their children.	Family members are independent.

**Tabela 11 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Controlo da Incerteza.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Societies That Score Higher on Uncertainty Avoidance Tend to:</i>	<i>Societies That Score Lower on Uncertainty Avoidance Tend to:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have a tendency toward formalizing their interactions with others</li> <li>• Document agreements in legal contracts</li> <li>• Be orderly, keeping meticulous records, documenting conclusions drawn in meetings</li> <li>• Rely on formalized policies and procedures, establishing and following rules, verifying communications in writing</li> <li>• Take more moderate calculated risks</li> <li>• Inhibit new product development but facilitate the implementation stage through risk aversion and tight controls</li> <li>• Show stronger resistance to change</li> <li>• Show stronger desire to establish rules allowing predictability of behavior</li> <li>• Show less tolerance for breaking rules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have a tendency to be more informal in their interactions with others</li> <li>• Rely on the word of others they trust rather than contractual arrangements</li> <li>• Be less concerned with orderliness and the maintenance of records, often do not document the conclusions drawn in meetings</li> <li>• Rely on informal interactions and informal norms rather than formalized policies, procedures and rules</li> <li>• Be less calculating when taking risks</li> <li>• Facilitate the new product development especially in the initiation phase, through higher risk taking and minimal planning or controls</li> <li>• Show less resistance to change</li> <li>• Show less desire to establish rules to dictate behavior</li> <li>• Show more tolerance for breaking rules</li> </ul>

**Tabela 12 – Implicações nas sociedades dos resultados na dimensão Colectivismo Institucional.**

**Fonte: Culture, Leadership and Organizations.**

<i>Organizations That Score High on Collectivism</i>	<i>Organizations That Score High on Individualism</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Members assume that they are highly interdependent with the organization and believe it is important to make personal sacrifices to fulfill their organizational obligations</li> <li>• Employees tend to develop long-term relationship with employers from recruitment to retirement</li> <li>• Organizations take responsibility for employee welfare</li> <li>• Important decisions tend to be made by groups</li> <li>• Selection can focus on relational attributes of employees</li> <li>• Jobs are designed in groups to maximize the social and technical aspects of the job</li> <li>• Training is emphasized more than selection</li> <li>• Compensation and promotions are based on what is equitable for the group and on considerations of seniority and personal needs</li> <li>• Motivation is socially oriented, and is based on the need to fulfill duties and obligations and to contribute to the group</li> <li>• Organizational commitment is based on expectations of loyalty and in-group attitudes</li> <li>• Prosocial behaviors, or organizational citizenship behaviors, are more common</li> <li>• Avoidant, obliging, compromising, and accommodating conflict resolution tactics are preferred</li> <li>• Accountability for organizational successes and failures rests with groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Members assume that they are independent of the organization and believe it is important to bring their unique skills and abilities to the organization</li> <li>• Employees develop short-term relationships, and change companies at their own discretion</li> <li>• Organizations are primarily interested in the work that employees perform and not their personal or family welfare</li> <li>• Important decisions tend to be made by individuals</li> <li>• Selection focuses primarily on employees' knowledge, skills, and abilities</li> <li>• Jobs are designed individually to maximize autonomy</li> <li>• Selection is emphasized more than training</li> <li>• Compensation and promotions are based on an equity model, in which an individual is rewarded in direct relationship to his or her contribution to task success</li> <li>• Motivation is individually oriented and is based on individual interests, needs, and capacities</li> <li>• Organizational commitment is based on individuals' rational calculations of costs and benefits</li> <li>• Prosocial behaviors, or organizational citizenship behaviors, are less common</li> <li>• Direct and solution-oriented conflict resolution tactics are preferred</li> <li>• Accountability for organizational successes and failures rests with individuals</li> </ul>

## **Apêndice 1**

### **Quadro referencial do comportamento dos grupos culturais**

## **Apêndice 1**

### **Quadro referencial do comportamento dos grupos culturais face aos critérios**

## **Apêndice 2**

### **Influência dos grupos culturais na acção do líder multicultural**

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo África-Subsahariana	- Os indivíduos deste grupo cultural valorizam os outros, incluindo os estrangeiros. <b>O líder deve ter a capacidade de desenvolver e manter o nível de confiança no grupo.</b>	- Para conseguir a empatia com este grupo <b>o líder deve entender o conceito de sociedade familiar</b> em que a protecção advém da família e de círculos próximos.	- Para este grupo cultural a motivação advém do grupo de trabalho em que os elementos se inserem, assim, <b>o líder deve ter a capacidade de formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais.</b>	- Para este grupo cultural o entendimento do poder é proporcional à percepção que os seus elementos têm do valor e prestígio do líder. <b>A influência do líder pode assentar em valores como o altruísmo, a benevolência, a bondade, e a generosidade.</b>	- Neste grupo cultural a interacção relaciona-se com a <b>capacidade do líder em orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns.</b>



Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo América Latina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para este grupo cultural a confiança encontra-se normalmente confinada ao grupo em que os indivíduos interagem para obter a confiança na Força, <b>o líder deve procurar generalizar o espírito de grupo;</b></li> <li>- Alguns métodos que para outras culturas servem para desenvolver a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um forte conceito de empatia, relacionado com a importância que é dada ao colectivismo. <b>O líder deve fomentar esse colectivismo;</b></li> <li>- A solidariedade assume grande importância neste grupo cultural. <b>O líder deve expressar solidariedade;</b></li> <li>- Neste grupo a motivação é orientada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A interdependência e a coesão dos grupos são muito fortes, o que significa que os indivíduos são inspirados e influenciados pelo próprio grupo. <b>O líder terá que encontrar medidas que permitam penetrar no grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência;</b></li> <li>- Os indivíduos deste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe a percepção de que o poder é colegial (poder do colectivo). <b>O líder deve esperar alguma dificuldade em centralizar a influência em si;</b></li> <li>- O líder terá dificuldade em desenvolver a sua influência uma vez que os indivíduos deste grupo não são intrinsecamente motivados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A interacção dentro do grupo tende a ser forte, no entanto, quando sai do grupo, tende a ser fraca. <b>O líder deve fomentar a interacção com os outros grupos culturais;</b></li> <li>- A subtilidade na comunicação é privilegiada em detrimento da assertividade. <b>O líder deve ter a capacidade de</b></li> </ul>

	<p>confiança, tais como a competição saudável, a motivação pela recompensa do mérito individual e a aplicação de sistemas de avaliação do retorno (<i>feedback</i>), neste grupo têm o efeito inverso sendo entendidos como controlo. <b>O líder deve ter a capacidade de induzir a competição saudável, recompensar o bom desempenho individual e avaliar a resposta dos colaboradores às medidas que implementa, adaptando a forma como o faz às características dos grupos culturais em causa.</b></p>	<p>para o indivíduo e baseia-se nos interesses, capacidades e necessidades individuais. <b>O líder tem que desenvolver mecanismos que ampliem a motivação individual até à motivação colectiva.</b></p>	<p>grupo são <b>influenciados pela integridade, pela lealdade e pelo espírito cooperativo;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que os indivíduos deste grupo são normalmente inflexíveis e pouco ajustáveis, <b>o líder deverá atribuir tarefas de acordo com a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores;</b></li> <li>- Os indivíduos sentem-se independentes da organização e sentem que devem ser eles os agentes da mudança. <b>O líder deve ser o responsável pela mudança que conduz ao cumprimento da missão, para tal deve centralizar o controlo dessa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que os indivíduos deste grupo cultural são mais imediatistas que preocupados com o futuro e não são intrinsecamente motivados, <b>o líder deverá reafirmar diariamente a sua influência;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo são informais nos procedimentos de trabalho, apresentam alguma resistência ao cumprimento de normas e regras formais e têm dificuldade em manter registos e arquivos. <b>O líder deve zelar pelo cumprimento das normas e regras e ter capacidade de organização;</b></li> <li>- Neste grupo a contabilização dos sucessos e falhas está</li> </ul>	<p><b>interpretar a comunicação ;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que os indivíduos deste grupo se mantêm distanciados das chefias, <b>o líder deve encurtar a distância aos colaboradores afim de facilitar a interacção;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo tendem a ser informais na interacção, preferindo as palavras aos documentos. <b>O líder não deve abdicar dos formalismos próprios do desenvolvimento das operações.</b></li> </ul>
--	---	---	--	---	--

			<p><b>mudança;</b>          - Os indivíduos deste grupo preconizam a recompensa imediata pelas suas acções. <b>O líder deve, através da sua influência, fazer entender que o processo de recompensas é o mesmo para todos os grupos.</b></p>	<p>a cargo de um indivíduo (líder). <b>O líder deve exercer o seu poder partilhando os sucessos e assumindo as falhas e assim ampliar a sua capacidade de persuasão;</b>          - Neste grupo os líderes são geralmente inflexíveis e pouco adaptáveis. <b>A relação de um líder multicultural com este grupo deve revestir-se de precauções acrescidas por forma a não ferir normativos culturais intrínsecos;</b>          - Os indivíduos deste grupo consideram, de forma exacerbada, quer o poder materialista quer o poder espiritual. <b>O líder deve exercer a</b></p>	
--	--	--	--	--	--

				<p><b>sua influência considerando os poderes intrínsecos do grupo cultural;</b></p> <p>- Os indivíduos deste grupo têm grande resistência ao estabelecimento de regras que permitam condicionar comportamentos e, em contrapartida, têm grande tolerância ao incumprimento das normas. <b>Cabe ao líder, através da sua influência, fazer entender que o cumprimento das normas inerentes à operação deve ser encarado de igual forma por todos os grupos.</b></p>	
--	--	--	--	--	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Anglo	<p>- Os indivíduos deste grupo valorizam a recompensa pelo desempenho individual. <b>Para o líder a capacidade de avaliar e recompensar pode ser um factor facilitador da confiança;</b></p> <p>- O individualismo associado a uma fraca interacção social são barreiras à confiança.</p>	<p>- Considerando que este grupo valoriza a iniciativa própria, a competição e o desempenho em detrimento do estatuto individual, <b>o líder terá que desenvolver capacidades que promovam a consideração pelos indivíduos e os espírito de grupo.</b></p>	<p>- Os indivíduos deste grupo valorizam o treino e o aperfeiçoamento constante, têm uma atitude positiva perante as tarefas (“consigo fazer”) e preconizam que a educação e a formação são essenciais para o sucesso. <b>O líder deverá potenciar, por exemplo através</b></p>	<p>- Para os indivíduos deste grupo é necessária a definição de objectivos, em simultâneo, fazem uma abordagem monocrónica do trabalho (um objectivo de cada vez). <b>O líder deve ter a capacidade de definir e calendarizar os objectivos.</b></p>	<p>- Este grupo valoriza a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação. <b>O líder deve incentivar este tipo de comunicação.</b></p>

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

	<b>O líder deve motivar a interacção social socorrendo-se, por exemplo, de reuniões sociais.</b>		<b>de recompensa, estas características, aproveitando-as no processo de liderança.</b>		
--	--	--	--	--	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Ásia Confuciana	<p>- Os indivíduos deste grupo valorizam a recompensa pelo desempenho individual. <b>Para o líder a capacidade de avaliar e recompensar pode ser um factor facilitador da confiança;</b></p> <p>- Os indivíduos deste grupo sentem que são interdependentes na Organização. <b>O</b></p>	<p>- Considerando que este grupo valoriza a iniciativa própria, a competição e o desempenho em detrimento do estatuto individual, <b>o líder terá que desenvolver capacidades que promovam a consideração pelos indivíduos e o espírito de grupo;</b></p> <p>- Este grupo</p>	<p>- Os indivíduos deste grupo valorizam o treino e o aperfeiçoamento constante, têm uma atitude positiva perante as tarefas (“consigo fazer”) e preconizam que a educação e a formação são essenciais para o sucesso. <b>O líder deverá potenciar, por exemplo através</b></p>	<p>- Para os indivíduos deste grupo é necessária a definição de objectivos, em simultâneo, fazem uma abordagem monocrónica do trabalho (um objectivo de cada vez). <b>O líder deve ter a capacidade de definir e calendarizar os objectivos;</b></p> <p>- Para os indivíduos</p>	<p>- Este grupo valoriza a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação. <b>O líder deve incentivar este tipo de comunicação;</b></p> <p>- O nível de interacção do grupo é elevado. <b>Esta característica confere ao líder uma maior capacidade de comunicar, no entanto deve</b></p>

	<p><b>trabalho do líder consiste em estender essa interacção aos restantes grupos culturais;</b></p> <p>- Para este grupo cultural a confiança encontra-se normalmente confinada ao grupo em que os indivíduos interagem. Para obter a confiança na Força, <b>o líder deve procurar generalizar o espírito de grupo através da interacção.</b></p>	<p>preconiza a lealdade, o espírito de equipa e a proactividade na resolução de conflitos. <b>Estas características devem ser consideradas pelo líder para implementar um ambiente de empatia;</b></p> <p>- Existe um forte conceito de empatia, relacionado com a importância que é dada ao colectivismo. <b>O líder deve fomentar esse colectivismo.</b></p>	<p><b>de recompensa, estas características, aproveitando-as no processo de liderança;</b></p> <p>- Os indivíduos deste grupo tendem a desenvolver longas e duradouras relações com as chefias, o que <b>facilita o processo de influência do líder;</b></p> <p>- A motivação é orientada para o colectivo e baseia-se na necessidade de cumprir com os deveres e obrigações que contribuem para o desempenho do grupo. <b>O líder deve ter a capacidade de aproveitar a motivação colectiva para produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão;</b></p> <p>- A interdependência</p>	<p>deste grupo a Organização é responsável pelo seu bem-estar. <b>Esta característica confere ao líder uma oportunidade de influenciar, promovendo, dentro das suas possibilidades, o bem-estar geral;</b></p> <p>- Existe a percepção de que o poder é colegial (poder do colectivo). <b>O líder deve expectar alguma dificuldade em centralizar a influência em si.</b></p>	<p><b>estendê-la aos outros grupos culturais;</b></p> <p>- A interacção dentro do grupo tende a ser forte, no entanto, quando sai do grupo, tende a ser fraca. <b>O líder deve fomentar a interacção com os outros grupos culturais.</b></p>
--	--	--	---	---	--



Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

			e a coesão dos grupos são muito fortes, o que significa que os indivíduos são inspirados e influenciados pelo próprio grupo. <b>O líder terá que encontrar medidas que permitam penetrar no grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência.</b>		
--	--	--	---	--	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Ásia do Sul	- Facilidade do líder em conseguir a confiança, uma vez que os elementos deste grupo cultural valorizam os outros, incluindo os estrangeiros. <b>O líder deve ter a capacidade de desenvolver e manter o nível de confiança no grupo;</b> - Para este grupo cultural a confiança encontra-se	- Para conseguir a empatia com este grupo <b>o líder deve entender o conceito de sociedade familiar</b> em que a protecção advém da família e de círculos próximos; - Existe um forte conceito de empatia, relacionado com a importância que é dada ao colectivismo. <b>O líder deve fomentar esse</b>	- Para este grupo cultural a motivação advém do grupo de trabalho em que os elementos se inserem, assim, <b>o líder deve ter a capacidade de formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais;</b> - A interdependência e a coesão dos grupos são muito fortes, o que significa que os	- Para este grupo cultural o entendimento do poder é proporcional à percepção que os seus elementos têm do valor e prestígio do líder. <b>A influência do líder pode assentar em valores como o altruísmo, a benevolência, a bondade, e a generosidade;</b> - Existe a percepção de que o poder é	- Neste grupo cultural a interacção relaciona-se com a <b>capacidade do líder em orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns;</b> - A interacção dentro do grupo tende a ser forte, no entanto, quando sai do grupo, tende a ser fraca. <b>O líder deve fomentar</b>

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

	normalmente confinada ao grupo em que os indivíduos interagem. Para obter a confiança na Força <b>o líder deve procurar generalizar o espírito de grupo através da interacção.</b>	<b>colectivismo.</b>	indivíduos são inspirados e influenciados pelo próprio grupo. <b>O líder terá que encontrar medidas que permitam penetrar no grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência.</b>	colegial (poder do colectivo). <b>O líder deve expectar alguma dificuldade em centralizar a influência em si.</b>	<b>a interacção com os outros grupos culturais.</b>
--	--	----------------------	--	---	---

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Europa de Leste	- Grande percentagem de mulheres, com estatuto igual ao dos homens, na Organização. Embora seja um factor de confiança dentro deste grupo, pode gerar desconfiança na interacção com outros grupos. <b>O líder deve considerar a presença de mulheres na Força e a forma como os grupos culturais</b>	- <b>Normalmente as mulheres desenvolvem maiores níveis de empatia;</b> - Existe um forte conceito de empatia, relacionado com a importância que é dada ao colectivismo. <b>O líder deve fomentar esse colectivismo;</b> - Os indivíduos deste grupo cultural valorizam a	- A interdependência e a coesão dos grupos são muito fortes, o que significa que os indivíduos são inspirados e influenciados pelo próprio grupo. <b>O líder terá que encontrar medidas que permitam penetrar no grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência;</b> - Neste grupo	- Existe a percepção de que o poder é colegial (poder do colectivo). <b>O líder deve esperar alguma dificuldade em centralizar a influência em si;</b> - Neste grupo valoriza-se o poder dos mais fortes. <b>O líder deve ter capacidades que lhe permitam demonstrar poder e influência;</b>	- A interacção dentro do grupo tende a ser forte, no entanto, quando sai do grupo, tende a ser fraca. <b>O líder deve fomentar a interacção com os outros grupos culturais;</b> - Este grupo valoriza a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação. <b>O líder deve incentivar este tipo de comunicação;</b>

	<p><b>interagem com essa presença;</b>          - Para este grupo cultural a confiança encontra-se normalmente confinada ao grupo em que os indivíduos interagem. para obter a confiança na Força, <b>o líder deve procurar generalizar o espírito de grupo através da interacção;</b>          - A confiança baseia-se nas capacidades. <b>O líder deve implementar mecanismos de controlo que lhe permitam, não só avaliar as capacidades, como também ampliar as capacidades de todos os colaboradores;</b>          - Os indivíduos deste</p>	<p>competição, o sucesso, a agressividade (positiva), o progresso, os resultados e o desempenho em detrimento do estatuto individual. Estas características podem ser atentatórias da empatia que se pretende no grupo. <b>O líder deve desenvolver mecanismos que, mantendo estas características mais assertivas, promovam a consideração pelo indivíduo;</b>          - Os indivíduos deste grupo de um modo geral são bastante expressivos revelando os seus sentimentos. <b>Cabe ao líder aproveitar essa</b></p>	<p>valoriza-se o esforço para alcançar o sucesso e existe uma atitude “consigo fazer”. <b>Cabe ao líder gerir o esforço para generalizar o sucesso e ser pró-activo no desempenho das tarefas, por muito difíceis que estas pareçam;</b>          - Neste grupo valoriza-se a iniciativa individual. <b>O líder deve filtrar a iniciativa dos colaboradores por forma a focalizar o esforço de todo o grupo;</b>          - Os indivíduos deste grupo são <b>influenciados pela integridade, pela lealdade e pelo espírito cooperativo;</b>          - Considerando que os indivíduos deste grupo são</p>	<p>- Considerando que os indivíduos deste grupo cultural são mais imediatistas que preocupados com o futuro e não são intrinsecamente motivados, <b>o líder deverá reafirmar diariamente a sua influência;</b>          - Os indivíduos deste grupo são informais nos procedimentos de trabalho, apresentam alguma resistência ao cumprimento de normas e regras formais e têm dificuldade em manter registos e arquivos. <b>O líder deve zelar pelo cumprimento das normas e regras e ter capacidade de organização;</b>          - Neste grupo os líderes são geralmente inflexíveis</p>	<p>- Considerando que os indivíduos deste grupo se mantém distanciados das chefias, <b>o líder deve encurtar a distância aos colaboradores afim de facilitar a interacção;</b>          - Os indivíduos deste grupo tendem a ser informais na interacção, preferindo as palavras aos documentos. <b>O líder não deve abdicar dos formalismos próprios do desenvolvimento das operações.</b></p>
--	---	--	---	--	---

	<p>grupo valorizam a recompensa pelo desempenho individual. <b>Para o líder a capacidade de avaliar e recompensar pode ser um factor facilitador da confiança.</b></p>	<p><b>expressividade no sentido de criar laços sociais que relacionem todo o grupo;</b>          - A solidariedade assume grande importância neste grupo cultural. <b>O líder deve expressar solidariedade.</b></p>	<p>normalmente inflexíveis e pouco ajustáveis, <b>o líder deverá atribuir tarefas de acordo com a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores;</b>          - Os indivíduos deste grupo preconizam a recompensa imediata pelas suas acções. <b>O líder deve, através da sua influência, fazer entender que o processo de recompensas é o mesmo para todos os grupos.</b></p>	<p>e pouco adaptáveis. <b>A relação de um líder multicultural com este grupo deve revestir-se de precauções acrescidas por forma a não ferir normativos culturais intrínsecos;</b>          - Os indivíduos deste grupo consideram, de forma exacerbada, quer o poder materialista quer o poder espiritual. <b>O líder deve exercer a sua influência considerando os poderes intrínsecos do grupo cultural;</b>          - Os indivíduos deste grupo têm grande resistência ao estabelecimento de regras que permitam condicionar comportamentos e, em contrapartida, têm grande tolerância ao</p>	
--	--	---	---	--	--

				incumprimento das normas. <b>Cabe ao líder, através da sua influência, fazer entender que o cumprimento das normas inerentes à operação deve ser encarado de igual forma por todos os grupos.</b>	
--	--	--	--	---	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Europa do Norte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos consideram o sucesso materialista e o preenchimento espiritual integrados num todo. <b>O líder deve conhecer a posição dos grupos culturais relativamente à política, religião e laicismo;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo sentem que são interdependentes na Organização. <b>O</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo são geralmente psicologicamente estáveis e socialmente ajustados. <b>O líder deve aproveitar a estabilidade psicológica e social para criar um espírito empático no grupo;</b></li> <li>- Este grupo preconiza a lealdade, o espírito de equipa e a proactividade na resolução de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que os indivíduos deste grupo são normalmente flexíveis e ajustáveis, <b>o líder deverá motivar a rotatividade afim de evitar a rotina e a repetição;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo são intrinsecamente motivados. <b>O líder deve ter a capacidade de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este grupo espera que <b>o líder encontre oportunidades perante a dificuldade e a incerteza;</b></li> <li>- Para os indivíduos deste grupo a Organização é responsável pelo seu bem-estar. <b>Esta característica confere ao líder uma oportunidade de influenciar, promovendo, dentro</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O nível de interacção do grupo é elevado. <b>Esta característica confere ao líder uma maior capacidade de comunicar, no entanto deve estendê-la aos outros grupos culturais;</b></li> <li>- Existe uma tendência por parte dos indivíduos deste grupo em formalizar a comunicação. <b>O líder deve ter o cuidado</b></li> </ul>



	<p><b>trabalho do líder consiste em estender essa interacção aos restantes grupos culturais;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande percentagem de mulheres, com estatuto igual ao dos homens, na organização. Embora seja um factor de confiança dentro deste grupo, pode gerar desconfiança na interacção com outros grupos. <b>O líder deve considerar a presença de mulheres na força e a forma como os grupos culturais interagem com essa presença;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo têm tendência a estabelecer regras que condicionam os comportamentos e apresentam baixa tolerância ao</li> </ul>	<p>conflitos. Estas características devem ser consideradas pelo líder para <b>implementar um ambiente de empatia;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Normalmente as mulheres desenvolvem maiores níveis de empatia;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo têm tendência a formalizar as interacções entre si. <b>O líder deve ter a capacidade de criar também relações informais por forma a que a interacção no grupo não seja apenas formal;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo vêm a assertividade como atentatória da solidariedade, privilegiam a</li> </ul>	<p><b>aproveitar a motivação para produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo tendem a desenvolver longas e duradouras relações com as chefias, o que <b>facilita o processo de influência do líder;</b></li> <li>- A motivação é orientada para o colectivo e baseia-se na necessidade de cumprir com os deveres e obrigações que contribuem para o desempenho do grupo. <b>O líder deve ter a capacidade de aproveitar a motivação colectiva para produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da</b></li> </ul>	<p><b>das suas possibilidades, o bem-estar geral;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo pretendem reduzir a incerteza no poder formalizando políticas e procedimentos. <b>Apesar do formalismo necessário, o líder deve reservar alguma flexibilidade, no entanto, não deve descurar o estabelecimento de algumas normas e regras;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo têm dificuldade em lidar com repreensões e com críticas (não construtivas). <b>O líder deve ter a capacidade de repreender e recompensar sempre</b></li> </ul>	<p><b>de manter alguma flexibilidade na comunicação por forma a fazer face a situações inesperadas.</b></p>
--	--	--	---	---	---

	<p>incumprimento das normas. <b>O líder deve ter a capacidade de centralizar o estabelecimento de normas de conduta por forma a manter os índices de confiança no grupo;</b></p> <p>- Os indivíduos deste grupo valorizam a cooperação, no entanto conotam negativamente a competição. <b>O líder deve fomentar a cooperação por forma a ampliar os índices de confiança e deve persuadir à competição saudável;</b></p> <p>- Para os indivíduos deste grupo, à partida, pode confiar-se em todos e baseiam a confiança no que é previsível que aconteça. <b>Cabe ao líder a capacidade</b></p>	<p>modéstia e a sensibilidade, valorizam as pessoas e as relações afectuosas, valorizam a lealdade, igualdade e espírito cooperativo e valorizam o estatuto individual em detrimento do desempenho. <b>O líder deve impor alguma assertividade nas relações sociais por forma a que, por questões meramente sociais, não fiquem tarefas por cumprir.</b></p>	<p><b>missão;</b></p> <p>- Os indivíduos este grupo são metódicos e mantêm registos de todas as actividades. <b>O líder deve, também, ser metódico por forma a que a sua liderança não seja colocada em risco pela informalidade ou desorganização;</b></p> <p>- A resistência à mudança é uma característica deste grupo. <b>O líder deve ser persuasivo no sentido de produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão;</b></p> <p>- Existe uma forte tendência para valorizar a tradição, a antiguidade e a experiência. <b>O líder deve ter a noção de que estes valores,</b></p>	<p><b>que seja justificável.</b></p>	
--	---	--	--	--------------------------------------	--

	<p><b>de filtrar o confiável do não confiável por forma a evitar situações inesperadas;</b>  - Existe uma tendência para o individualismo. <b>O líder deve controlar as acções individuais por forma a criar um espírito de grupo.</b></p>		<p><b>por vezes, são barreiras ao progresso e ao processo de mudança.</b></p>		
--	--	--	---	--	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Europa Germânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos consideram o sucesso materialista e o preenchimento espiritual integrados num todo. <b>O líder deve conhecer a posição dos grupos culturais relativamente à política, religião e laicismo;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo valorizam a recompensa pelo desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo são geralmente psicologicamente estáveis e socialmente ajustados. <b>O líder deve aproveitar a estabilidade psicológica e social para criar um espírito empático no grupo;</b></li> <li>- Considerando que este grupo valoriza a iniciativa própria, a competição e o desempenho em</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que os indivíduos deste grupo são normalmente flexíveis e ajustáveis, <b>o líder deverá motivar a rotatividade afim de evitar a rotina e a repetição;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo são intrinsecamente motivados. <b>O líder deve ter a capacidade de</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este grupo espera que <b>o líder encontre oportunidades perante a dificuldade e a incerteza;</b></li> <li>- Para os indivíduos deste grupo é necessária a definição de objectivos, em simultâneo, fazem uma abordagem monocrónica do trabalho (um objectivo de cada vez). <b>O líder deve ter</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este grupo valoriza a assertividade, a clareza e a precisão na comunicação. <b>O líder deve incentivar este tipo de comunicação;</b></li> <li>- Existe uma tendência por parte dos indivíduos deste grupo em formalizar a comunicação. <b>O líder deve ter o cuidado de manter alguma flexibilidade na comunicação por</b></li> </ul>

	<p>individual. <b>Para o líder a capacidade de avaliar e recompensar pode ser um factor facilitador da confiança.;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A confiança baseia-se nas capacidades. <b>O líder deve implementar mecanismos de controlo que lhe permitam, não só avaliar, como também ampliar as capacidades de todos os colaboradores;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo têm tendência a estabelecer regras que condicionam os comportamentos e apresentam baixa tolerância ao incumprimento das normas. <b>O líder deve ter a capacidade de centralizar o</b></li> </ul>	<p>detrimento do estatuto individual, <b>o líder terá que desenvolver capacidades que promovam a consideração pelos indivíduos e o espírito de grupo;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo cultural valorizam a competição, o sucesso, a agressividade (positiva), o progresso, os resultados e o desempenho em detrimento do estatuto individual. Estas características podem ser atentatórias da empatia que se pretende no grupo. <b>O líder deve desenvolver mecanismos que, mantendo estas</b></li> </ul>	<p><b>aproveitar a motivação para produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo valorizam o treino e o aperfeiçoamento constante, têm uma atitude positiva perante as tarefas (“consigo fazer”) e preconizam que a educação e a formação são essenciais para o sucesso. <b>O líder deverá potenciar, por exemplo através de recompensa, estas características, aproveitando-as no processo de liderança;</b></li> <li>- Neste grupo valoriza-se o esforço para alcançar o</li> </ul>	<p><b>a capacidade de definir e calendarizar os objectivos;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neste grupo valoriza-se o poder dos mais fortes. <b>O líder deve ter capacidades que lhe permitam demonstrar poder e influência;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo pretendem reduzir a incerteza no poder formalizando políticas e procedimentos. <b>Apesar do formalismo necessário, o líder deve reservar alguma flexibilidade, no entanto, não deve descurar o estabelecimento de algumas normas e regras;</b></li> <li>- Neste grupo a</li> </ul>	<p><b>forma a fazer face a situações inesperadas.</b></p>
--	---	--	--	---	---

	<p><b>estabelecimento de normas de conduta por forma a manter os índices de confiança no grupo;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O individualismo associado a uma fraca interacção social são barreiras à confiança. <b>O líder deve motivar a interacção social socorrendo-se, por exemplo, de reuniões sociais;</b></li> <li>- Neste grupo os indivíduos dão muita importância aos interesses individuais, ao prazer, ao conforto e ao lazer. <b>O líder deve ter a capacidade de incutir nos colaboradores o interesse pelo desempenho colectivo por forma a criar um ambiente de confiança.</b></li> </ul>	<p><b>características mais assertivas, promovam a consideração pelo indivíduo;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos deste grupo de um modo geral são bastante expressivos revelando os seus sentimentos. <b>Cabe ao líder aproveitar essa expressividade no sentido de criar laços sociais que relacionem todo o grupo;</b></li> <li>- Os indivíduos deste grupo têm tendência a formalizar as interacções entre si. <b>O líder deve ter a capacidade de criar também relações informais por forma a que a interacção no grupo não seja apenas formal;</b></li> <li>- Neste grupo os indivíduos dão muita</li> </ul>	<p>sucesso e existe uma atitude “consigo fazer”. <b>Cabe ao líder gerir o esforço para generalizar o sucesso e ser proactivo no desempenho das tarefas por muito difíceis que estas pareçam;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos este grupo são metódicos e mantém registos de todas as actividades. <b>O líder deve, também, ser metódico por forma a que a sua liderança não seja colocada em risco pela informalidade ou desorganização;</b></li> <li>- A resistência à mudança é uma característica deste grupo. <b>O líder deve ser persuasivo no sentido de produzir as mudanças necessárias ao</b></li> </ul>	<p>contabilização dos sucesso e falhas está a cargo de um indivíduo (líder). <b>O líder deve exercer o seu poder partilhando os sucessos e assumindo as falhas e assim ampliar a sua capacidade de persuasão;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neste grupo os indivíduos sentem-se motivados pela detenção do poder e pela posse de bens materiais. <b>O líder deve centralizar a influência por forma a evitar que poderes (ou influências) paralelas criem desvios na sua acção de liderança.</b></li> </ul>	
--	--	--	---	--	--

		<p>importância aos interesses individuais, sentem-se responsáveis pela sua própria valorização (dispensam o apoio de terceiros), resolvem os seus próprios problemas e não são sensíveis aos problemas raciais.</p> <p><b>Cabe ao líder utilizar a sua influência para minimizar as determinações individuais que sejam atentatórias da empatia que se pretende no grupo;</b></p> <p>- Neste grupo a motivação é orientada para o indivíduo e baseia-se nos interesses, capacidades e necessidades individuais. <b>O líder tem que desenvolver mecanismos que levem à motivação colectiva.</b></p>	<p><b>cumprimento da missão;</b></p> <p>- Os indivíduos sentem-se independentes da Organização e sentem que devem ser eles os agentes da mudança.</p> <p><b>O líder deve ser o responsável pela mudança que conduz ao cumprimento da missão, para tal deve centralizar o controlo dessa mudança.</b></p>		
--	--	--	--	--	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Europa Latina	- Neste grupo os indivíduos dão muita importância ao interesses individuais, ao prazer, ao conforto e ao lazer. <b>O líder deve ter a capacidade de incutir nos colaboradores o interesse pelo desempenho colectivo por forma a criar um ambiente de confiança.</b>	- Neste grupo os indivíduos sentem-se responsáveis pela sua própria valorização (dispensam o apoio de terceiros), resolvem os seus próprios problemas e não são sensíveis aos problemas raciais. <b>Cabe ao líder utilizar a sua influência para minimizar as determinações individuais que</b>		- Neste grupo os indivíduos sentem-se motivados pela detenção do poder e pela posse de bens materiais. <b>O líder deve centralizar a influência por forma a evitar que poderes (ou influências) paralelas criem desvios na sua acção de liderança.</b>	



		<b>sejam atentatórias da empatia que se pretende no grupo.</b>			
--	--	--	--	--	--

Apêndice 2 (Influência dos Grupos Culturais na Acção do Líder Multicultural) ao TII *A Cultura e a Liderança*

GRUPO CULTURAL	DIMENSÕES UNIVERSAIS DA LIDERANÇA				
	CONFIANÇA	EMPATIA	TRANSFORMAÇÃO	PODER	COMUNICAÇÃO
	A confiança é a base da liderança multicultural. É uma consistência de ideias, de comunicação e de acções que inspira as pessoas para ultrapassar os seus medos. Para a construir é necessário ter a noção de como ela é percebida em cada cultura. Para construir confiança é preciso paciência, consistência e tempo, no entanto, a sua destruição pode ser instantânea. A existência de confiança faz diminuir a importância das diferenças culturais.	A empatia é pensar, sentir e comunicar na perspectiva do outro, ou seja colocar-se no lugar do outro. Existe uma forte interligação entre confiança, empatia e comunicação. Esta interligação é subtil, concorrente e fortemente influenciada pela educação. A educação sobre outras culturas é fundamental na liderança multicultural. Para haver empatia uma pessoa tem que estar bem informada acerca do outro e de si própria.	A transformação pode ser definida como demonstração de carisma (visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança), inspiração (expectativas altas, uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes), estimulação intelectual (promover a inteligência, o conhecimento, a resolução criativa de problemas), consideração (atenção pessoal, treino, aconselhamento) e a procura da mudança. Em liderança, para existir transacção, têm que existir líderes e seguidores, sem transformação essa transacção não existe.	Existem muitas formas de poder, no entanto, só por si, o poder não define o líder, deve antes ser entendido como um elemento constituinte da liderança. O poder que é oferecido voluntariamente por um seguidor a um líder é a forma mais potente e duradoura de poder. No meio militar, os seguidores podem depositar nas mãos do líder militar o poder para dar a vida ou a morte, exemplo extremo de confiança e sacrifício. O poder pode ser definido como “a capacidade para influenciar comportamento e atitudes, para atingir os resultados pretendidos”.	A comunicação é conduzida em função das diferentes culturas, o que significa que o líder, em ambiente multicultural, deve dispor de um sistema de comunicação que considere essa diversidade. Pode-se definir comunicação como “uma interacção entre duas ou mais pessoas que progride a partir de sentimentos, crenças e ideias partilhadas, para uma troca de vontades e necessidades, até às acções a tomar e compromissos mútuos”.
Grupo Médio Oriente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para este grupo cultural a confiança encontra-se normalmente confinada ao grupo em que os indivíduos interagem. para obter a confiança na Força <b>o líder deve procurar generalizar o espírito de grupo;</b></li> <li>- Baixa percentagem de mulheres em posições de destaque e o seu estatuto, na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um forte conceito de empatia, relacionado com a importância que é dada ao colectivismo. <b>O líder deve fomentar esse colectivismo;</b></li> <li>- A ausência de mulheres pode ser vista como um factor atentatório da empatia da Força como um todo. <b>O líder deve dominar os assuntos relacionados com a</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A interdependência e a coesão dos grupos são muito fortes, o que significa que os indivíduos são inspirados e influenciados pelo próprio grupo. <b>O líder terá que encontrar medidas que permitam penetrar no grupo e desenvolver o seu carisma e a sua influência;</b></li> <li>- Os indivíduos deste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe a percepção de que o poder é colegial (poder do colectivo). <b>O líder deve esperar alguma dificuldade em centralizar a influência em si;</b></li> <li>- Caso o líder seja do sexo feminino poderá ter dificuldade em tecer a sua influência neste grupo, <b>este aspecto reforça a ideia de que o líder terá que se afirmar</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A interacção dentro do grupo tende a ser forte, no entanto, quando sai do grupo, tende a ser fraca. <b>O líder deve fomentar a interacção com os outros grupos culturais;</b></li> <li>- A interacção entre grupos com elementos do sexo feminino e este grupo pode ser difícil. <b>Cabe ao líder desenvolver mecanismos que</b></li> </ul>

	<p>organização, é inferior ao dos homens. Embora seja um factor de confiança dentro deste grupo, pode gerar desconfiança na interacção com outros grupos. <b>O líder deve procurar minimizar a discriminação sexual por forma a fomentar a confiança na interacção entre os grupos.</b></p>	<p><b>discriminação sexual.</b></p>	<p>grupo preconizam a recompensa imediata pelas suas acções. <b>O líder deve, através da sua influência, fazer entender que o processo de recompensas é o mesmo para todos os grupos.</b></p>	<p><b>pelas suas capacidades, não só técnicas, como também sociais;</b>          - Considerando que os indivíduos deste grupo cultural são mais imediatistas que preocupados com o futuro e não são intrinsecamente motivados, <b>o líder deverá reafirmar diariamente a sua influência;</b>          - Neste grupo os líderes são geralmente inflexíveis e pouco adaptáveis. <b>A relação de um líder multicultural com este grupo deve revestir-se de precauções acrescidas por forma a não ferir normativos culturais intrínsecos;</b>          - Os indivíduos deste grupo consideram, de</p>	<p><b>minimizem a discriminação sexual;</b>          - Existem barreiras culturais, sobretudo de carácter religioso, à interacção com este grupo. <b>O líder deve ser criativo, proporcionando a possibilidade do grupo apresentar a sua cultura, na acção de minimizar essas barreiras;</b>          - Os indivíduos deste grupo tendem a ser informais na interacção, preferindo as palavras aos documentos. <b>O líder deve ser menos flexível nos formalismos próprios do desenvolvimento das operações.</b></p>
--	---	-------------------------------------	---	---	--

				<p>forma exacerbada, quer o poder materialista quer o poder espiritual. <b>O líder deve exercer a sua influência considerando os poderes intrínsecos do grupo cultural;</b></p> <p>- Os indivíduos deste grupo têm grande resistência ao estabelecimento de regras que permitam condicionar comportamentos e, em contrapartida, têm grande tolerância ao incumprimento das normas. <b>Cabe ao líder, através da sua influência, fazer entender que o cumprimento das normas inerentes à operação deve ser encarado de igual forma por todos os grupos.</b></p>	
--	--	--	--	--	--

## **Apêndice 3**

### **Perfil de competências do líder multicultural**

CAPACIDADES DE AUTO-GESTÃO	
UNIDADES DE COMPETÊNCIA	CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA
<b>Capacidade de auto-avaliação -</b> Conhecer os seus pontos fortes e fracos, bem como o impacto destes nos seguidores, designadamente na sua eficiência e no atingir dos seus objectivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer antecipadamente as características requeridas para o desempenho do cargo (<i>job description</i>);</li> <li>- Conhecer e desenvolver os seus carisma e nível de influência;</li> <li>- Conhecer o poder e as formas de o demonstrar.</li> </ul>
<b>Capacidade de gerir exigências conflituosas, ou, no contexto organizacional, aplicação de regras -</b> A aptidão do líder é evitar que os conflitos provoquem a paralisação dos processos, deverá entender a raiz natural desses conflitos e desenvolver estratégias para balancear esses interesses conflituosos ou, por outro lado, integrá-los de uma forma equilibrada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelar pelo cumprimento das normas e regras;</li> <li>- Ter capacidade de organização;</li> <li>- Exercer o poder partilhando os sucessos e assumindo as falhas;</li> <li>- Conhecer os aspectos fracturantes entre os grupos culturais;</li> <li>- Ser pró-activo na resolução de conflitos;</li> <li>- Reservar alguma flexibilidade sem descuidar o cumprimento de normas e regras;</li> <li>- Ser equilibrado no julgamento (punições e recompensas).</li> </ul>
<b>Capacidade de aprendizagem -</b> Significa que o líder reconhece as capacidades que detém, a necessidade de adquirir novas capacidades e de testar novas competências.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver aptidão linguística;</li> <li>- Entender os normativos culturais intrínsecos;</li> <li>- Entender os poderes intrínsecos dos grupos culturais (materiais e espirituais);</li> <li>- Conhecer a posição dos grupos culturais relativamente à política, religião e laicismo.</li> </ul>
<b>Os valores de liderança -</b> Existem determinados valores pessoais que se usados na liderança demonstram ter um papel bastante eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expressar valores como o altruísmo, a benevolência, a bondade, e a generosidade;</li> <li>- Expressar espírito de equipa;</li> <li>- Expressar solidariedade;</li> <li>- Expressar integridade, lealdade e espírito cooperativo;</li> <li>- Promover o respeito pelo indivíduo.</li> </ul>

CAPACIDADES SOCIAIS	
UNIDADES DE COMPETÊNCIA	CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA
<p><b>Capacidade de construir e manter relações</b> - Deve ser preocupação do líder construir e desenvolver relações cooperativas, tendo a capacidade de respeitar e entender diferentes pontos de vista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver e manter o nível de confiança dos colaboradores;</li> <li>- Entender o conceito de sociedade familiar;</li> <li>- Promover reuniões sociais (lúdicas) com o objectivo de dar a conhecer as diferentes culturas;</li> <li>- Assumir a responsabilidade pelo bem-estar geral da Força;</li> <li>- Conhecer as abordagens sociais dos grupos culturais (apoio à infância, problemas raciais, violência doméstica, etc);</li> <li>- Dominar os assuntos relacionados com a discriminação sexual;</li> <li>- Dominar os assuntos relacionados com a religião.</li> </ul>
<p><b>Capacidade de construir grupos de trabalho eficazes</b> - Deverá ser entendida não só como capacidade de desenvolvimento de relações entre si e os outros, mas entre os elementos que constituam um grupo de trabalho. Uma liderança eficaz criará nestes grupos sinergias e motivação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar equipas de trabalho considerando aspectos motivacionais;</li> <li>- Fomentar o colectivismo e espírito de equipa;</li> <li>- Desenvolver mecanismos que ampliem a motivação individual até à motivação colectiva;</li> <li>- Considerar a presença de mulheres na Força e a forma como os grupos culturais interagem com essa presença;</li> <li>- Impor alguma assertividade nas relações sociais por forma a que, por questões meramente sociais, não fiquem tarefas por cumprir.</li> </ul>
<p><b>Capacidades comunicativas</b> - A comunicação implica sempre dois sentidos, o líder deverá ser capaz de transmitir informação e ideias, de forma clara, em diferentes meios, e por outro lado, deverá ser um bom auditor e intérprete do que os outros sentem e pensam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser assertivo, claro e preciso na comunicação;</li> <li>- Fomentar a interacção entre os grupos culturais;</li> <li>- Conhecer a forma como os grupos culturais comunicam (assertividade e subtilidade);</li> <li>- Encurtar a distância aos colaboradores afim de facilitar a interacção.</li> </ul>
<p><b>Capacidade de desenvolver os outros</b> - Manifesta-se na habilidade em auxiliar outros a diagnosticar as suas necessidades de desenvolvimento, bem como na de proporcionar críticas construtivas (coaching), encorajar a mudança e reconhecer e recompensar as melhorias observadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Induzir a competição saudável, recompensar o bom desempenho individual e avaliar a resposta dos colaboradores às medidas que implementa, adaptando a forma como o faz às características dos grupos culturais em causa;</li> <li>- Fomentar a equidade no processo de recompensas;</li> <li>- Promover o treino, o aperfeiçoamento e o aconselhamento (controlo, educação e formação);</li> <li>- Promover a inteligência e o conhecimento;</li> <li>- Promover a estabilidade psicológica e social.</li> </ul>

CAPACIDADES DE FACILITADOR DE TRABALHO	
UNIDADES DE COMPETÊNCIA	CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA
<p><b>Capacidade de gestão</b> - É o conjunto das competências necessárias para facilitar e coordenar as actividades a desenvolver, definir objectivos e delinear o planeamento através do qual estes serão atingidos, supervisionar o progresso resolvendo os problemas que vão surgindo e tomar decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar os valores sociais intrínsecos para o desempenho de missões e objectivos comuns;</li> <li>- Atribuir tarefas de acordo com a flexibilidade e adaptabilidade dos colaboradores;</li> <li>- Gerir o esforço para generalizar o sucesso;</li> <li>- Ser pró-activo no desempenho das tarefas, por muito difíceis que estas pareçam;</li> <li>- Ser metódico por forma a que a liderança não seja colocada em risco pela informalidade ou desorganização.</li> </ul>
<p><b>Capacidade para pensar e agir de forma estratégica</b> - Baseia-se na noção de que todas as tarefas levadas a cabo diariamente, são desenvolvidas em proveito de um horizonte mais vasto onde se inserem, quer os objectivos organizacionais a longo prazo, quer a missão da organização. Deste modo será mais fácil decidir, determinar prioridades e dar o apoio necessário para aproximar a realidade vivida à idealizada no futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender o processo de influência como uma necessidade diária;</li> <li>- Persistir nos formalismos próprios do desenvolvimento das operações;</li> <li>- Definir e calendarizar objectivos;</li> <li>- Filtrar o confiável do não confiável por forma a prever e evitar situações inesperadas;</li> <li>- Evitar a rotina e a repetição.</li> </ul>
<p><b>Capacidade de pensar de uma forma criativa</b> - A criatividade propícia a inovação. Implementar inovações implica a capacidade de correr riscos e de operar em ambiente incerto, deixando para trás áreas de conforto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver formas criativas de promover a interacção social (reuniões sociais, ocasiões festivas, cerimónias, etc);</li> <li>- Recorrer ao uso de símbolos, de histórias e de metáforas para exprimir princípios e propósitos importantes;</li> <li>- Promover a resolução criativa de problemas.</li> </ul>
<p><b>Capacidade de iniciar e implementar a mudança</b> - O papel de líder implica exercer influência nos outros de forma a participarem na implementação das mudanças e institucionalizar novas maneiras de trabalhar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralizar o controlo da mudança que conduz ao cumprimento da missão;</li> <li>- Exercer a influência de forma centralizada;</li> <li>- Evidenciar visão, induzir orgulho, ganhar respeito e confiança;</li> <li>- Promover expectativas altas;</li> <li>- Ser persuasivo no sentido de produzir as mudanças necessárias ao cumprimento da missão;</li> <li>- Compreender a tradição, a antiguidade e a experiência e utilizá-las como instrumentos de progresso.</li> </ul>